

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Monika Küünal

**JUHTIMISARVESTUSE INFORMATSIOONI
KASUTUS STRATEEGIA ELLUVIIMISEL
CRONIMET EESTI METALL OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “.....2013. a.

Majandusarvestuse õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kaasatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikad ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. JUHTIMISARVESTUSE INFO KASUTUSE JA STRATEEGIA ELLUVIIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Strateegilise juhtimise etapid ja seosed juhtimisfunktsioonidega	6
1.2 Juhtimisarvestuse eesmärgid ja info kasutus strateegia elluviimisel	15
1.3 Juhtimisarvestuse valdkondade seos strateegia elluviimisega	22
2. CRONIMET EESTI METALL OÜ JUHTIMISARVESTUSE INFO KASUTUSE ANALÜÜS STRATEEGIA ELLUVIIMISEL	28
2.1 CRONIMET Eesti Metall OÜ tutvustus	28
2.2 Ülevaade ettevõtte juhtimisest ja arvestuse infosüsteemidest.....	32
2.3 Ettevõtte juhtimisarvestuse info kasutuse analüüs strateegia elluviimisel.....	43
KOKKUVÕTE.....	51
VIIDATUD ALLIKAD	54
LISAD	58
Lisa 1. OÜ CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhiga teostatud intervjuude küsimused.....	58
SUMMARY	61

SISSEJUHATUS

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb juhtimisarvestuse informatsiooni kasutust strateegia elluviimisel. Teema on aktuaalne kuna viimasel ajal on ettevõtted hakanud pöörama üha rohkem tähelepanu strateegilisele juhtimisele, mis on tingitud tõusvast konkurentsist ja tehnoloogia arengust. Strateegilise juhtimise abil soovitakse juhtida ettevõtet sihipäraselt eesmärkide saavutamise jaoks. Strateegilise juhtimise etappidest on olulisim strateegia elluviimine ja seda toetav tegevustik. Ettevõtte juhtimiseks on vajalik mitmekülgse teabega informatsioon, mis annaks juhtidele sisendi erinevatseks juhtimisfunktsioonideks. Siin on olulise tähtsusega juhtimisarvestus, kuna juhtimisarvestuse eemärgiks on pakkuda vajalikku infot.

Strateegilise juhtimise etappidest on oluline just elluviimise etapp, kuna ilma selleta ei saa jõuda strateegia saavutamiseni. Autor uurib oma töös kuidas kasutatakse juhtimisarvestust strateegia elluviimise etapis. Selleks vastandab autor teoreetilised käsitlused empiirilise juhtumuuringuga, et välja selgitada kuidas praktikas kasutatakse juhtimisarvestusest saadavat informatsiooni strateegilises juhtimises ja strateegia elluviimisel. Juhtumuuring on läbi viidud CRONIMET Eesti Metall OÜs, mis on üks osa rahvusvahelisest ettevõttest ning on Eestis esindatud mitmes linnas.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on lähtudes teooriast välja selgitada juhtimisarvestuse informatsiooni kasutuse eripärad strateegia elluviimisel CRONIMET Eesti Metall OÜ näitel. Eesmärgi toetamiseks on järgnevalt välja toodud kuus uurimisülesannet:

- tuua välja strateegilise juhtimise olemus, vajalikkus ja etapid ning nende seotust juhtimisfunktsioonidega;
- selgitada välja juhtimistasandid ning nende seotust strateegia elluviimisega;
- seostada juhtimisarvestust ja selle valdkondi strateegia elluviimisega;
- anda ülevaade ettevõttest CRONIMET Eesti Metall OÜ;

- kirjeldada CRONIMET Eesti Metall OÜ arvestuse infosüsteeme ja juhtimist;
- analüüsida CRONIMET Eesti Metall OÜ juhtimisarvestuse info kasutust strateegia elluviimisel.

Käesolev bakalaureusetöö on jaotatud kaheks peatükiks, mis mõlemad omakorda jagunevad kaheks alapeatükiks. Esimene peatükk ja selles olevad alapeatükid käsitlevad teoreetilisi lähtekohti juhtimisarvestuse info kasutusest strateegia elluviimisel. Teises peatükis analüüsitakse juhtimisarvestuse info kasutust strateegia elluviimisel praktikas.

Teoreetilises osas annab autor ülevaate strateegilisest juhtimisest, selle olemusest, eesmärkidest ja etappidest. Samuti tuuakse välja strateegilise juhtimise etappide seotuse juhtimisfunktsioonidega ja juhtimistasanditega. Seejärel selgitatakse juhtimisarvestuse ja selle valdkondade eesmärke ja kasutusalasid ning läbi nende saadud informatsiooni kasutust strateegia elluviimisel.

Empiirilises osas selgitatakse välja kuidas praktiliselt kasutatakse juhtimisarvestuse informatsiooni ettevõtte strateegia elluviimisel. Selleks tutvustatakse ettevõtet ja antakse ülevaade ettevõtte juhtimisest ning arvestuse infosüsteemidest. Seejärel analüüsitakse kuidas ettevõttes kasutatakse juhtimisarvestuse informatsiooni strateegilise juhtimise kõige olulisemas etapis – strateegia elluviimisel ja tuuakse välja juhtimisarvestuse kasutuse eripäradest võrreldes teooriaga.

Teoreetilise käsitlemise jaoks kasutatakse antud töös põhiliselt ingliskeelseid teadusartikleid ja muid allikaid. Samuti mõnel määral ka eestikeelset teemakohast kirjandust. Töö empiirilise osa jaoks teostab viiakse läbi ettevõtte CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhiga kvalitatiivne uuring kuue intervjuu kujul. Lisaks teostab autor dokumentide analüüsi. See annab sisendi teoreetilise ja empiirilise osa vastandamiseks ning praktikas toimiva eripära välja toomiseks.

1. JUHTIMISARVESTUSE INFO KASUTUSE JA STRATEEGIA ELLUVIIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Strateegilise juhtimise etapid ja seosed juhtimisfunktsioonidega

Viimastel aastakümnetel toimunud kiirete majanduslike muutuste ajal, mis oli tingitud järjest tõusvast konkurentsist ja kiirest tehnoloogia arendust, tulid paljud ettevõtted järeldusele, et varem toimunud ettevõtete toimimisskeem enam ei tööta ning ei aita ettevõtte arengule kaasa. Selle tõttu oli vajadus muutusteks. Ning ettevõtetes hakkas muutuma tähtsamaks strateegiline suund. (Berzinš 2012: 7)

Kogu ettevõtluse olemasolu ja selle arengu käigus on oluliseks peetud ja tahetud saavutada edu. Seda ka kiiresti arenevad majanduskeskkonnas. Üldiselt on võimalik ettevõttes edu saavutada läbi ettevõtte eesmärkide realiseerimise, tulemuslikkuse ja konkurentsivõime kaudu. (Siimon 2006: 180, 187)

Kiiresti muutuv keskkonnas vajavad majanduskeskkonna osalised ja nende ühendused edu saavutamiseks teadmisi ja oskusi. Selleks vajalikke teadmisi ja oskusi käsitleb süstematiseeritud valdkond – strateegiline juhtimine. (Leimann *et al.* 2003: 11) Strateegilist juhtimist käsitletakse kui üldist instrumenti ettevõtte toimimisel (Fitzroy *et al.* 2012: 12). Starteegia on kogum seotud tegevusi, millega tegelevad juhid, et suurendada ettevõtte tulemuslikkust (Hill, Jones 2008: 3). Strateegiline juhtimine on muutuste protsess, mis sisaldab eestvedamist, loovust ja analüüsi, mis aitab luua ettevõtet, mis (Fitzroy *et al.* 2012: 10-12)

- töötab välja asjakohaseid struktuure ja süsteeme;
- on maailmaturgudel konkurentsivõimeline;

- tekitab ja vastab muutustele;
- omab vajalikke ressursse arenemiseks;
- arendab süsteeme personali tasustamiseks.

Strateegiline juhtimine tähendab nii olevikus juhtimist kui ka muutuste teostamist tulevikus. Strateegiline juhtimine ei käsitle vaid seda, mida teha vaid ka kuidas seda teha. Tähtis on aru saada ja hinnata, milleks ettevõtte võimeline on ja millised on ettevõtte tugevad omadused. Teisisõnu, milliseid ressursse ja võimeid ettevõtte ja tema liikmed omavad. Strateegilise juhtimise juures on oluline võime dünaamiliselt muutuda vastavalt keskkonnale, arendada uusi oskusi ja võimeid, et pikaajaliselt ellu jääda. Strateegiat käsitletakse kui väliste muutuste ja ettevõttes sees olevate inimeste võimete kombinatsiooni. (Fitzroy *et al.* 2012: 9-12) Strateegilise juhtimise abil on ettevõttel võimalik saavutada eesmärgid ning tegutseda sihikindlalt.

Organisatsiooni tähtsamaid omadusi on tegutsemise sihikindlus. Ettevõtetel ning ettevõtete allüksustel on paika pandud kindlad eesmärgid, mille saavutamiseks nad tegutsevad. Eesmärk on ettevõtte soovitatav lõpptulemus. Ettevõtetes võib muutuda valitsevaks vaid kiirete probleemide lahendamine. Selline juhtimine võib küll omada lühiajalist edu, kuid pikaajaliselt selline organisatsiooni juhtimine ei ole tulemuslik ning edukas. (Üksvärav 2008: 105-106) Seega strateegiline juhtimine ongi käsitlus, mille kohaselt ettevõttes ei toimuks vaid jooksvate probleemide lahendamine, vaid ettevõttes pöörataks rohkem tähelepanu eesmärkide seadmisele, tegevuse planeerimisele, organiseerimisele ning operatiivsele juhtimisele. Samal ajal on strateegilise juhtimise käsitluse kohal oluline ka pidev kõikide tegevuste vaheline kontroll.

Strateegiline juhtimine hõlmab endas mitmeid tegevusi, mis aitavad juhtida ettevõtet süstematiseeritumalt ja saavutada ettevõtte eesmärgid. Strateegilist juhtimist käsitletakse kui mitmeetapilist protsessi. Eristatakse strateegia väljatöötamist, strateegia elluviimist, kontrollimist ja hindamist (Leimann *et al.* 2003: 11). Tihti lisatakse eraldi etapina ka väliskeskkonna analüüs, mis asetseb enne strateegia väljatöötamist (Strategic management... 2013). Selle etapi lisamine on õigustatud, kuna strateegilises juhtimises omab suurt rolli väliskeskkond.

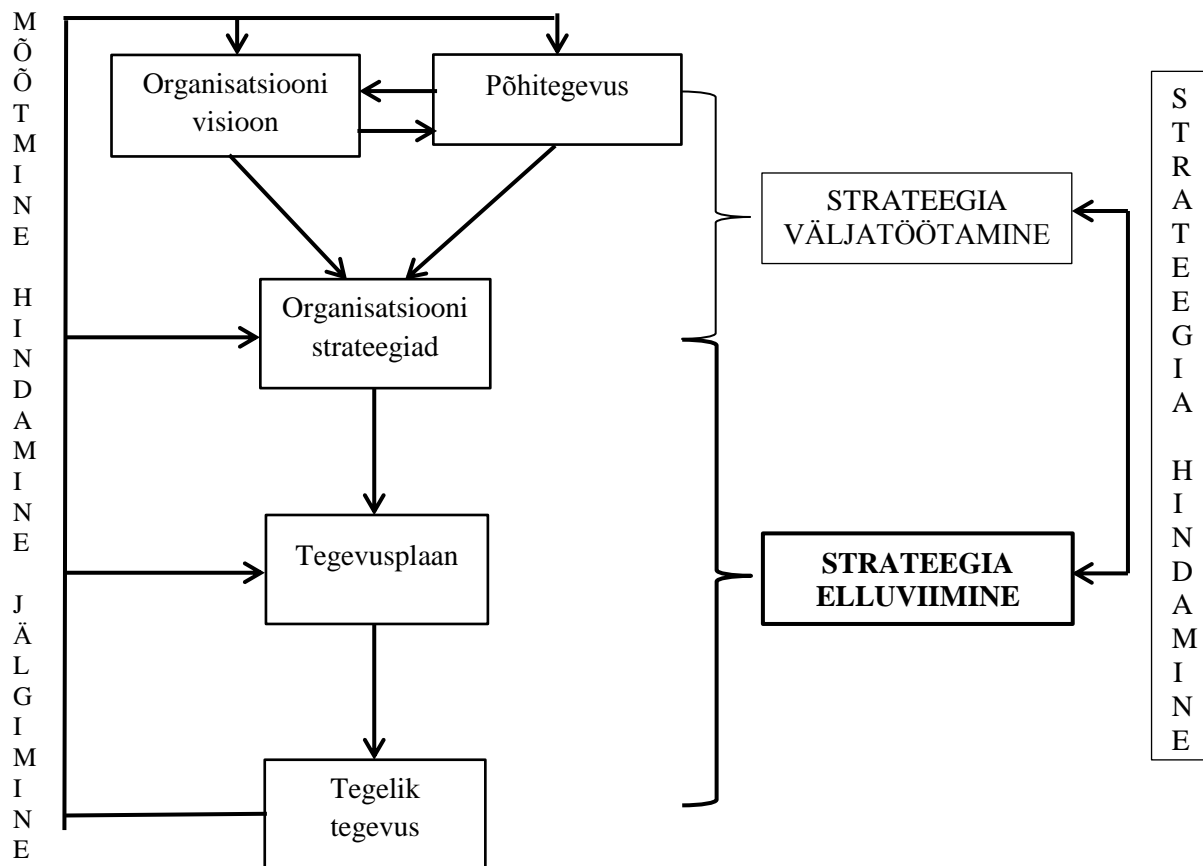
Strateegilise juhtimise etappide seast peetakse tähtsaks strateegia väljatöötamist. See on tähtis osa, kuna selles etapis luuakse ja määratakse, kuhu on ettevõtte vajalik teatud aja möödudes jõuda. Strateegia seab üldise suuna ja meetodid, et ettevõtte saavutaks oma eesmärged. Kuid seda ei juhtu, ilma veel detailsema elluviimiseta. (Harris 2005: 7) Üksnes strateegiate väljatöötamine, mis peaks tagama ettevõtte tõhusat toimimist, ei tule välja ilma neid elluviimata. (Aguiar *et al.* 2011: 242) Kui strateegia väljatöötamise etapis on vaja valida strateegiad, siis strateegia elluviimise etapil on ülesanne valitud strateegiad ellu rakendada, mis hõlmab endas (Hill, Jones 2008: 3):

- operatiivsete tegevuste efektiivsuse parandamist;
- asjakohaste ettevõtte struktuuri, kontrollisüsteemide ja sisemise töökorralduse loomist;
- toodete kavandamist, saatmist, toetamist.

Strateegia elluviimise etapp sisaldab endas detailset planeerimist, tegevuspoliitika paikapanemist ning nende kahe teostamist. Strateegia elluviimisel tähtsustatakse just taktikalisi ning operatiivseid juhtimisfunktsioone. Taktikalised on keskmise mõjuga tegevused, mis on vajalikud selleks, et ellu viia mõned strateegia võtmetegurid, nagu näiteks uute toodete arendamine, töötajate väbamine või ümberorganiseerimine ning uutesse toodetesse investeerimine. Operatiivsed juhtimisfunktsioonid hõlmavad endas lühiajalise mõjuga tegevusi, mida teostatakse ettevõttes igapäevaselt. (Harris 2005: 7) Seega strateegia elluviimine hõlmab endas mitmeid erineva mõjuga tegevusi ning on olulise tähtsusega.

Mitmed kirjandusallikad toovad esile just strateegia elluviimise etapi tähtsust. Suurepäraselt formuleeritud strateegiad kukuvad läbi kui nad pole korralikult ellu viidud (Strategy Implementation... 2013). Strateegia edukus seisneb 10% strateegia formuleerimises ja ülejäänud 90% strateegia elluviimises (Hill, Jones 2008: 3). Strateegia elluviimise etapis on palju erinevaid tegevusi. Oluline on mõista, et ka igapäevaste tegevustega kujundatakse strateegiat. (Berzinš 2012: 16) Autori arvates on väga oluline see, et ettevõtetes peab strateegia elluviimisel tähelepanu pöörama ka peale muude strateegia elluviimisel teostatavate tegevuste ka igapäevasele tegevusele, kuna igapäevasel tegevusel on suur mõju strateegia saavutamisel.

Selleks aga, et saada paremat ülevaadet strateegilisest juhtimisest ning selle etappide paigutusest ettevõtte juhtimises, tuuakse välja joonis 1. Järgnev joonis 1, kus on kujutatud ettevõtte üldine tegevusprotsess, võimaldab ülevaatlikult kirjeldada, kuidas toimib ettevõtte juhtimine. Jooniselt on näha, et organisatsiooni strateegiad töötatakse välja organisatsiooni visioonile ja põhitegevusele keskendumisel. Strateegia loomise etapist järgneb tegevusplaani koostamine, mille käigus planeeritakse strateegiale vastavaid tegevusi ja eesmärgid. Vastavalt plaanidele hakatakse kujundama ettevõtte tegelikku tegevust. Kõik etapid on aga tihedalt seotud kontrollimisega. Toimub pidev tagasiside ning hindamine, kuidas ettevõtte tegevus haakub plaanide, strateegiate, organisatsiooni visiooni ja põhitegevusega. Kontrollimise ja hindamise abil on võimalik vajadusel sisse tuua ettevõtte tegevusse muudatusi. Selle põhjal võib järeldada, ettevõtte tegevusprotsessis ühtivad tegevused strateegilise juhtimise etappidega ja kõige ulatuslikum ning siduv etapp strateegilise juhtimise etappide vahel on strateegia elluviimise etapp.



Joonis 1. Ettevõtte juhtimise protsess ja selle seotus strateegilise juhtimise etappidega. (autori koostatud Eldenburg, Wolcott 2005: 5 põhjal)

Seetõttu on võimalik strateegilise juhtimist seostada ettevõttes toimuvate juhtimisfunktsioonidega. Traditsioonilised juhtimisfunktsioonid, milleks on planeerimine, organiseerimine, motiveerimine, mehitamine ja kontrollimine, käsitletakse kui üldiseid funktsioone, mis kaasnevad ettevõtte juhtimisega. Strateegiline juhtimine on tihedalt läbi põimunud põhiliste juhtimisfunktsioonidega, mis on välja toodud tabelis 1. (Leimann et al. 2003: 18)

Tabel 1. Strateegilise juhtimise etappide ja juhtimise põhifunktsioonide seos

Strateegilise juhtimise etapp, millega antud juhtimisfunktsioon enim haakub	Juhtimisfunktsioon
Strateegia väljatöötamine	Planeerimine
Strateegia elluviimine	Organiseerimine
Strateegia elluviimine	Motiveerimine
Strateegia elluviimine	Mehitamine
Strateegia hindamine	Kontrollimine

Allikas: autori koostatud Leimann *et al.* 2003:18 põhjal.

Strateegilise juhtimise etappides tuuakse välja erinevaid juhtimisfunktsioone, mis kuuluvad kõige enam teatud etapi tegevusse. See tähendab, et strateegia välja töötamisel kõige enam tegeletakse planeerimisega. Strateegia elluviimisel tegeletakse ettevõttes organiseerimisega, motiveerimisega, mehitamisega. Strateegia hindamine eeldab endas enim kontrollifunktsiooni teostamist.

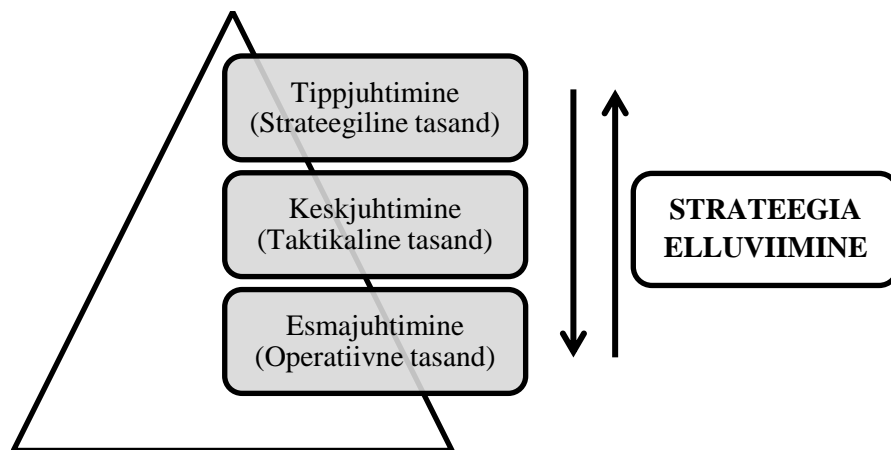
Planeerimine on sisuliselt kavandamine, mis on tulevikule suunatud ja mille käigus määratakse kindlaks ettevõtte eesmärgid ja nendeni jõudmise teed. Plaane on erineva ajalise käsitlemisega. On pikaajalisi strateegilisi plaane, mis käsitlevad pikaajalisi eesmäärke. Need on kõige üldisemad ning käsitlevad üldisi eesmäärke, milleni tahab ettevõtte jõuda mitmete aastate möödumisel. Sellele järgnevad lühemaajalised ja operatiivsed plaanid, mis sisaldavad endas konkreetsemat tegevuskava. (Üksvärv 2008: 98, 123- 125) Seetõttu, et planeerimise funktsioon sisaldab eelkõige rohkem tegevuse kavandamist, haakub see enim strateegia väljatöötamise etapiga. Kuid eelnevalt käsitletud informatsiooni põhjal võib autor järeldada, et mõningat rolli mängib planeerimine ka strateegia elluviimisel, kuna strateegia elluviimine hõlmab endas ka detailset planeerimist ja teisi taktikalisi juhtimisfunktsioone.

Strateegia elluviimise etapis, mis kujutab endast valitud strateegiate ellu rakendamist hõlmab endas juhtimisfunktsioone, mis on rohkem seotud taktikalise ja operatiivse juhtimisega, mis koosneb organiseerimisest, motiveerimisest ja mehitamisest. Nendel juhtimisfunktsioonidel on ettevõtte kavade ja plaanide elluviimise roll (Üksvärav 2008: 138). Mis tähendab, et suuremas osas tegeletakse strateegia elluviimisel lühemajaliste eesmärkide teostamisega. Need juhtimisfunktsioonid vastutavad selle eest, et lõpptulemus oleks vastavalt plaanidele ja saavutaks oma eesmärgi. Elluviimise etapp on oluline, kuna ettevõtte edukus strateegilises juhtimises sõltub suuremal osal sellest, kuidas suudetakse valitud strateegia ellu viia.

Samuti oluline etapp on autori arvates hindamise etapp. Kontrollimise juhtimisfunktsioon aitab ettevõttel hinnata oma tegevust ja õigel ajal leida kitsaskoht ja muuta oma tegevust, kui on välja selgitatud, et tulemused ei vii lõppkokkuvõttes välja eesmärgi saavutamise juurde (*Ibid* 2008: 424- 425). Kui ettevõttes toimub tihe kontroll, on võimalik ennetada suuremat kahju. Autori arvates on strateegia elluviimise etapp ja strateegia hindamise ning kontrollimise etapp omavahel tihedalt seotud. Tõhusa strateegia teostamise jaoks on vajalik pidev tegevuse ja vahetulemuste kontroll.

Strateegiline juhtimine tähendab tegelikult traditsiooniliste juhtimisfunktsioonide teostamist ettevõttes, kuid strateegia olemasolu ja selle teostamine aitab ettevõttel saavutada eesmärgi, kuna strateegilise juhtimise juures eeldatakse tegevuse sihikindlust. Strateegiline juhtimine ongi käsitlus mille abil jõutakse ettevõtte eesmärkideni ja seeläbi juhitakse edukalt ettevõtet. See tähendab seda, et strateegilisel juhtimisel on pikaajaline vaade ja kõik ettevõtte tegevused peavad olema suunatud ühistele eesmärkidele.

Ettevõtetes on võimalik eristada erinevaid juhtimistasandeid (joonis 2). Traditsiooniliselt käsitletakse ettevõtte jagunemist hierarhilisteks tasanditeks, mis põhineb võimusuhtel ja toimub klassikaliselt ülalt alla. Seal toimub juhtimisalane tööjaotus, mis hõlmab erinevaid funktsioone. Ettevõtetes on võimalik eristada tippjuhtimist, keskjuhtimist ja esmajuhtimist. Igal tasandil on esindajad ehk vastavalt tippjuhid, keskjuhid ja esmajuhid. (*Ibid* 2008: 53)



Joonis 2. Juhtimistasandid ja nende seos strateegia elluviimisega. (autori koostatud Levels... 2013 põhjal)

Tippjuhtimine toimub ettevõtte tipus ning seal toimub kõige üldisemate ning põhimõtteliste ettevõtte tegevuste suunamine. Tippjuhtimise tasand on samuti ka strateegiline tasand. Strateegilised otsused on põhilise tähtsusega ning ulatusliku ja pikaajalise mõjuga (Üksvärv 2008: 53, 346). Strateegilisel tasandil olevate juhtide roll on jälgida terve ettevõtte strateegiate arengut. Samuti hõlmab tegevus ka organisatsiooni eesmärkide määratlemist, tegevusala määratlemist, ressursside paigutust, ettevõtte struktuuri loomist, strateegiate loomist ja ellu viimist. (Hill, Jones 2008: 9) Siin tasandil toimub suuremal määral strateegiate väljatöötamine ning teostuse hindamine. Strateegia elluviimist esineb siin vähem.

Keskjuhtimise ehk taktikalisel tasandil toimub eelnevalt määratud strateegiast ja tegevuspoliitikast lähtuvalt tegevusplaanide väljatöötamine, koostamine ja tulemuste kokkuvõtmine. Keskjuhtimise tasandil kontrollitakse pidevalt ettevõttes jooksvalt toimuvat ja analüüsitakse ettevõtte strateegia elluviimist. Samuti võidakse keskjuhtimise tasandil tulla välja uute ideedega, mis võib-olla ei tulnudki jutuks tippjuhtimise tasandil. Otsustamine antud tasandil ei pruugi olla ulatusest ja tähtsusest väiksem kui strateegilisel tasandil, kuid mõju on lühem. (Üksvärv 2008: 53-54, 346) Kesktasandi juhtide strateegiline tähtsus seisneb ülevalt tasandilt saadud üldiste ettevõtte eesmärkide ja tegevussuundade tõlgendamises ning konkreetsete eesmärkide välja töötamises alumistele ettevõtte tasanditele (Hill, Jones 2008: 9). Seega keskjuhtimise tasandil

toimub juba strateegia elluviimine, kuna sellel etapil ettevõtte juhid peavad planeerima ja organiseerima tegevust, tegelema otsustamisega ja kontrollima ettevõtte tööd.

Esmajuhtimise tasandil toimub lühiajaliste ja operatiivsete täidesaatvate toimingute juhendamine, teostamine ja kontrollimine. Sellel tasandil olevate juhtide ülesandeks on juhtida igapäevaseid toiminguid, suunata tegevust vastavalt neile püstitatud eesmärkidele ning teostada tehtu töö üle kontrolli. Otsused, mis tehakse operatiivsel tasandil on lühiajalise mõjuga. (Üksvärv 2008: 54, 346) Esmajuhtimise ehk operatiivse taseme juhid vastutavad ettevõtte jooksva tegevuse eest. Kuigi esmatasandi juhid ei ole vastutavad ettevõtte tulemuslikkuse eest, esmajuhtidel on siiski suur strateegiline roll. Nende igapäevase tegevuse kujundamise abil saavutatakse ettevõttes ülemiste tasandite poolt antud eesmärgid ning seeläbi saavutatakse ettevõtte üldine strateegia. (Hill, Jones 2008: 9) Siin tasandil toimub kõige rohkem igapäevast tegevust, mille läbi väga suures osas kujundatakse ja viiakse ellu strateegiad.

Kõiki eelnevalt käsitletud juhtimisfunktsioone teostavad ettevõttes juhid. Ettevõttes eristatakse erinevatel tasanditel paiknevaid juhte, kes on vastavalt tipp-, keskastme- ja esmatasandi juhid. Nende vahel toimub ettevõttes tööde jaotus ning nende tegevus on erineva kaaluga. Kõik juhtimisfunktsioonid on seoses strateegilise juhtimise teostamisega ettevõttes ning vastavalt sellele on ka strateegia etappide teostamine mingil määral jagunenud ettevõtte juhtide vahel. Juhtide õlgadele lasub ettevõtte käekäik, seega väga oluline on sobilik ja kompetentne juht.

Tegevjuhid peavad juhtima nii olevikku, kui ka ehitama üles tuleviku. See nõuab, et juht oleks nii analüütiline, intuiitiivne, suunatud nii muutustele kui ka arengule. Muidugi ei ole alati nii, et vaid tegevjuht on ainuotsustaja. Uued ideed strateegia loomiseks võivad tulla erinevatest allikatest. Juhil võib olla visioon ja kujutletav pilt, kuhu peaks jõudma, kuid selle kujundamine ja suunamine on väga oluline. Selles aitavad teised töötajad. Tegevjuhtkonna ülesanne on äärmiselt raske. Strateegia on rohkem kui idee, see on samuti ka selle idee elluviimine. (Fitzroy *et al.* 2012: 31) Seega tänapäeval peetakse oluliseks seda, et juht oleks kohanduv strateegiline juht. See hõlmab endas otsustusvõimelisust, paindlikkust, püsivust tagasilöökide ees ning võimet kiiresti strateegiliselt reageerida keskkonna muutustele. Hea juht on see, kellel on kõik need

kuus elementi kombineeritud. (Howland *et al.* 2012: 131) Kõige olulisem juhi oskus on efektiivne otsustusvõime (Yates 2011: 52).

Igal juhtimistasandil olevad inimesed on suuresti seotud strateegiaga, kuna neil kõigil on ülesanded, mis lõppkokkuvõttes annavad oma panuse strateegia loomisel, elluviimisel ning kontrollimisel eesmärgiga saavutada ettevõtte strateegiline eesmärk. Oluline on formuleerida strateegia, kuid veel olulisem on see ka ellu viia.

Strateegia on ettevõtte siht või eesmärk kuhu tahetakse jõuda. See kuidas aga sinna jõutakse on strateegilise juhtimise pärusmaa. Strateegilise juhtimise käes on oluline funktsioon, korraldada tegevus nii, et eesmärk saaks täidetud. Strateegilise juhtimise abil on ettevõttel võimalik tegutseda sihikindlalt ning saavutada seatud eesmärgid.

Seega strateegiline juhtimise eripäraks on see, et iga tegevus peaks olema läbi mõeldud ja organiseeritud. Oluline on, et iga element (allüksused, töötajad jne) saaks aru oma eesmärgist ja kõik nende tegevus suunatud eesmärkide saavutamiseni. Selle juures on aga oluline, et oleksid täpselt määratletud eesmärgid. Suure ettevõtte puhul need allüksuste ja juhtimistasandite (vt. joonis 2 lk 12) eesmärgid erinevad. Kuid kui vaadata ettevõtet kui tervikut, need kõik elemendid annavad kokku ühise suuna ja selle abil on võimalik saavutada tahetav tulemus.

Kõik juhtimisfunktsioonid on tegelikult seotud omakorda strateegia erinevate etappidega, mis on kujutatud ka tabelis 1 (vt. tabel 1 lk 10) . Iga ettevõttes tehtav juhtimise funktsioon on osa strateegia elluviimist. Strateegilise juhtimise tähtsaim osa on strateegia elluviimine, kuna tahetava tulemuse saavutamiseks on oluline õigesti tegutseda.

Käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse just traditsioonilist hierarhilist ülevalt alla toimuvat juhtimistasandite jaotust, mis on tingitud käesoleva bakalaureusetöö uuringus osaleva ettevõtte organisatsiooni struktuurist ja juhtimistasandite jaotusest. Traditsioonilise organisatsiooni siseehitusega ettevõtetes on võimalik eristada mitmetasandilist jagunemist. Igal tasandil on võimalik eristada ülesandeid, millega teatud tasandil tegeletakse. Igal juhtimistasandil esinevad juhtimisfunktsioonid, mille kaudu ettevõtte juhid tegelevad erinevate strateegilise juhtimise etappidega. See aga

viitab sellele, et igal tasandil ja nendel tasanditel asuvatel juhtidel on infovajadus, mis peab aitama juhtidel paremini teostada oma juhtimisfunktsioone ning seeläbi viia edukalt ellu ettevõtte paika pandud strateegiad.

1.2 Juhtimisarvestuse eesmärgid ja info kasutus strateegia elluviimisel

Ettevõtte juhtimise jaoks on vajalik informatsioon, mis annab teavet ettevõtte käekäigust. Püüeldakse selle poole, et ettevõtte oleks võimalikult tulemuslik. Seega ettevõtete juhtimiseks on vajalik andmetest saadav informatsioon. Ettevõtte strateegia peab olema toetatud ettevõttes teabega, mida saadakse suures osas ka arvestuse infosüsteemidest (Gani, Jermias 2004: 180). Strateegia elluviimisel on vajalik info, mis kergendab ja kontrollib loodud strateegiate elluviimist (Aguiar *et al.* 2011: 242).

Ettevõtetes kasutatavatest infosüsteemidest on kõige suurem arvestuse infosüsteem, kus on integreeritud nii finants- kui ka juhtimisarvestus (Pärl 2013). Traditsiooniliselt on strateegia suunatud tulevikku, hõlmates pikaajalisi juhtimisfunktsioone ja üksuse ülevaadet. Kuid finantsarvestus on suunatud minevikku, ja selle abil oleks võimalik saavutada lühiajalisi eesmärke ja ettevõtte olemuse avamine, kuid vaid „tükeldatud“ viisil. (Almasan, Grosu 2009: 736) Väidetakse ka, et arvestus eksisteerib juhtidel põhiliselt selleks, et kergendada ettevõtte strateegiate loomist ning elluviimist (Aguiar *et al.* 2011: 244). Seega on siinkohal oluline juhtimisarvestus, kuna see loob teavet, mis on aktuaalsem, suunatud tulevikule ja aitab ettevõtet juhtida.

Juhtimisarvestus on kasutusel ettevõttesiseselt (Alver, L. *et al.* 2004: 39). Sisemiselt hangitud infot kasutatakse juhtide poolt kolmel viisil. Nendeks on plaanide koostamine ja jälgimine, igapäevane koordineerimine ja juhtimine ja organisatsioonis tekkivate probleemide lahendamine. (Taicu 2010: 94) Juhtimisarvestuses ei võeta ettevõtet kui tervikut, nagu finantsarvestuses, vaid vaadeldakse ettevõtet osakondade ja allüksuste lõikes (Alver, L. *et al.* 2004: 39). Juhtimisarvestus varustab vajaliku teabega sisemist aruandlust ja analüüsi, mida ettevõtted kasutavad ettevõtte juhtimisel. (Taicu 2010: 94) Juhtimisarvestuse informatsiooni kasutatakse erinevate ettevõtte tasandite poolt. Informatsioon, mis saadakse juhtimisarvestusest, on suunatud tulevikule. See hõlmab

tuleviku otsuste tegemist ning tuleviku probleemide ettenägemist. Juhtimisarvestus pole kohustuslik ega reglementeeritud, seega ettevõtted ei pruugi seda kasutada või kui kasutatakse siis see pannakse paika individuaalselt. (Lääts 2011)

Ettevõtte juhtimiseks on vajalik planeerida tulevikku, võtta vastu otsuseid ning tegeleda jooksvate probleemidega. Kõikide erinevate ettevõttes kasutatavate juhtimisfunktsioonide jaoks on vajalik informatsioon, mis kergendab juhtide tööd ja teeb seda efektiivsemaks. (Lääts 2011) Sõltumata organisatsiooni tüübist, juhtid on tulusas seisus, kui arvestus toodab sellist informatsiooni, mis aitab neil planeerida, organiseerida ja kontrollida organisatsiooni tegevust. (Horngren *et al.* 2005: 11)

Juhtimisarvestust defineeritakse kui protsessi, mis hõlmab endas juhtimisfunktsioonide jaoks vajaliku informatsiooni määramist, mõõtmist, kogumist, analüüsimist ja interpreteerimist. (Lääts 2011) Teise allika definitsiooni järgi on juhtimisarvestuse käigus saadav info vajalik ettevõtte püstitatud eesmärkide saavutamiseks. (Hilton 2005: 4) Juhtimisarvestuse abil on võimalik juhtida ettevõtet edukalt ning teha efektiivseid otsuseid, kuna juhtimisarvestus hõlmab endas erinevaid spetsiifilisi meetodeid, meetmeid ning protseduure. (Alver, Reinberg 2002: 12) Juhtimisarvestust peetakse juba kui integreeritud osa juhtimisest. (Bhimani *et al.* 2008: 5)

Ettevõtete omanikud seavad tihti oma ettevõtte eesmärgid paika koos juhatuse abiga. Olenemata, mis eesmärgid on ettevõttes seatud, juhtide ülesandeks on näha, mida on nad saavutamas. Püüdes saavutada ettevõttele seatud eesmäärke, peab juhtkond tegelema nelja põhilise tegevusega, mida võib nimetada juhtimisarvestuse neljaks põhiliseks elemendiks (Hilton 2002: 4-5):

- otsustamine;
- planeerimine;
- tegevuse määramine;
- kontrollimine.

Kõik need elemendid on ettevõtte tulusaks tegevuseks väga vajalikud. Otsustamisega puututakse kokku iga päev. Planeerimine on tähtis ettevõtte tegevuse suuna määramiseks ja töö korrastamiseks. Ning peale igasuguse tegevuse suunamise ja määramise, on olulise tähtsusega kontrollimine, kuna tänu sellele on ettevõttel võimalik

saada ülevaade oma tegevusest ja vajadusel, nähes vigu, parandada tegevust, et tulevikus saavutada paremaid tulemusi. On näha, et juhtimisarvestuse elemendid on suures osas kattuvad juhtimise põhifunktsioonidega, mis tähendab, et need elemendid on suure tähtsusega ettevõtte juhtimisel. Eelnevalt käsitletud strateegia elluviimise informatsioonist võib järeldada, et kõik need juhtimisarvestuse elemendid on olulise tähtsusega strateegia elluviimisel. Kuna hõlmab planeerimist, otsustamist, tegevuse määramist ning kontrollimist.

Tuuakse välja ka detailsemalt juhtimisarvestuse informatsiooni vajalikkust ja kasutamist. Leitakse, et juhtimisarvestus hõlmab endas teabe identifitseerimist, loomist, esitlemist, tõlgendamist ja kasutamist, mis on vajalik (Bhimani *et al.* 2008: 5)

- ettevõtte strateegia formuleerimiseks;
- tegevuse planeerimiseks ja kontrollimiseks;
- otsustamiseks;
- ressursside säästlikuks kasutuseks;
- tulemuslikkuse parandamiseks ja ettevõtte väärtuse suurendamiseks;
- materiaalse ja immateriaalse vara kaitsmiseks;
- ettevõtte üldjuhtimiseks ja sisemiseks kontrolliks.

Juhtimisarvestuse kasutuse loetelust on näha, et see hõlmab endas strateegilise juhtimise valdkondi. Strateegiat luuakse kavandamise teel. See on pikaajaline tegevuskava, mis on väga suure tähtsusega ning ulatuslik. Pideva muutuva keskkonna tõttu on muutunud strateegia elluviimine ettevõttes tähtsaks. Strateegia sisaldab endas pikaajalisi eesmärke ning nende saavutamise tegevuskava. (Üksvärv 2008: 129) Kuna elluviimine on olulise tähtsusega, on ka selle jaoks vajalik informatsioon, mis aitaks ettevõtte juhte edukalt ellu viia strateegia läbi traditsiooniliste juhtimisfunktsioonide ning seeläbi saavutada ettevõtte eesmärke.

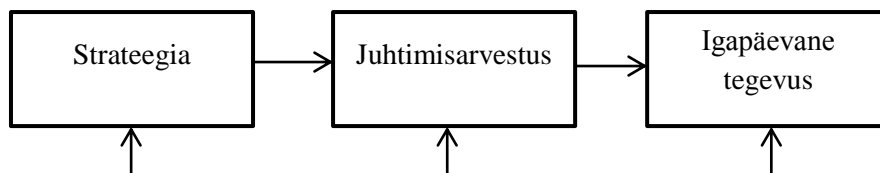
Olukorras, kus toodete sortiment järjest kasvab, elutsükel lüheneb, tekivad uued tootmistehnoloogiad ja majandus globaliseerub, on konkurents järjest kasvav, mis teeb majanduskasu saamise üürikeseks ja ennustamine muutub järjest raskemaks. Seega juhtimisarvestus ei oma kaugeltki väikest rolli teabe andmisel, mis on oluline nii strateegiliste otsuste tegemisel kui ka aktuaalsete küsimuste lahendamisel, millega

ettevõtte antud hetkel silmitsi seisab. Seega juhtimisarvestuse eesmärk on ühendada ettevõtte strateegia ja praegused tegevused, mis on olulised eesmärkide täitmiseks. (Almasan, Grosu 2009: 737)

Seega juhtimisarvestuse roll on aja pikku muutunud, kuna on muutunud ka majanduslik keskkond. (Almasan, Grosu 2009: 738) Kuna hakati rohkem rõhku pöörama strateegilisele juhtimisele hakkas ka juhtimisarvestuse definitsioonides lisanduma strateegilisi elemente. Nagu ka Ansari *et al.* (2004) artiklis defineeriti juhtimisarvestust kui tegevusliku- ja rahalise teabe mõõtmise ja hankimise süsteemi, mis juhib juhtkonna tegevust, motiveerib käitumist, ning toetab ja loob vajalikud väärtused saavutamaks organisatsiooni strateegilised eesmärgid.

Selleks, et juhtimisarvestus omaks strateegilist väärtust, peab ta looma informatsiooni, mis (Ansari 2004):

- ühendab juhtide igapäevase tegevuse ettevõtte strateegiliste eesmärkidega;
- võimaldab juhtidel tõhusalt kaasata terve ettevõtte ja nende kliendid, tarnijad ja vahendajad strateegiliste eesmärkide saavutamiseks;
- võtab pikaajalise vaate organisatsiooni strateegiatele ja tegevustele.



Joonis 3: Juhtimisarvestuse roll strateegilises käsitluses (Ansari 2004)

Joonis 3 kujutab juhtimisarvestuse positsiooni strateegilises käsitluses. Strateegia kujundab juhtimisarvestust ning see omakorda ettevõttes igapäevast tegevust. Samas kõik elemendid on omavahel seotud. Strateegiat formuleeritakse ning ka viiakse ellu igapäevase tegevuse abil läbi juhtimisarvestuse. Ehk siis juhtimisarvestus annab vajalikku informatsiooni operatiivseks tegevuseks. Samas igapäevane tegevus mõjutab juhtimisarvestust ning seeläbi ka strateegiat. Nagu ka strateegia elluviimise käsitluses väideti, et on väga oluline aru saada, et ka igapäevase tegevuse abil kujundatakse strateegiat.

Järjest enam hakkasid ettevõtted juurutama ja kasutama strateegilist juhtimist, mille tõttu hakati rohkem tähelepanu pöörama strateegilise juhtimise ja juhtimisarvestuse seosele. Seega hakati sisse tooma ka mõistet strateegiline juhtimisarvestus. Esmakordselt tuli selle mõistega välja 1981. aastal K. Simmonds (Cinquini, Tennucci 2007: 3; Tyles 2011: 22). Simmonds defineeris strateegilist juhtimisarvestust kui ettevõtte ja tema konkurentide kohta andmete kogumist ja analüüsimist eesmärgiga arendada ja jälgida ettevõtte strateegiat. Seega strateegiline juhtimisarvestus asetseb strateegilise juhtimise ja arvestuse vahel. Strateegilist juhtimisarvestust on tõlgendatud mõneti erinevalt. Mõned on käsitlenud seda arvestuse informatsiooni näol, mis toetab strateegilist juhtimist ja teised on pigem tähtsustanud juhtimisarvestuse meetodeid, millel on strateegiline vaatenurk. Öeldakse ka, et strateegiline juhtimisarvestus on kui juhtimisarvestuse põhi koos strateegilise vaatelise informatsiooniga juhtimisfunktsioonide teostamise jaoks. (Tyles 2011: 22-23)

Vaatamata sellele, milline oleks täpne tõlgendus, strateegiline juhtimisarvestus eeldab, et juhtimisarvestuse spetsialistid annaksid suurema panuse strateegia loomisel ja elluviimisel. See tähendab, et nemad ei peaks tegelema vaid ettevõtte finantsilise poolega, vaid tegelema ettevõtte laiemate küsimustega. Seega on juhtimisarvestuse spetsialistidel suurem roll ning nad asetseksid äritegevuse keskmes. Ka mõned uuringud on näidanud, et strateegilise juhtimisarvestuse juures on näha spetsialistide suuremat panust strateegia loomisel ja ellu viimisel. (Tyles 2011: 22) See asjaolu tähendab seda, et ka juhtimisarvestus ise on strateegilises käsitluses laiahaardelisem ja ei piirdu enam vaid finantsiliste andmetega vaid sisaldab endas ka mittefinantsilist informatsiooni.

Strateegilise juhtimisarvestuse juures tuuakse teoreetiliselt välja erinevaid juhtimisarvestuse meetodeid. Cravens ja Guilding (2001: 99) määratlesid neliteist strateegilise juhtimise tehnikat/instrumenti/metoodikat. Mõned neist on kuluarvestuse metoodikad nagu näiteks tegevuspõhine kuluarvestus, tegevuste/toodete kuluarvestus, strateegiline kuluarvestus ja väärtusahela kuluarvestus. Lisaks tuuakse välja konkurentsiolukorra jälgimist, konkurendi tulemuslikkuse hindamist ja kliendi arvestust. Ettevõtte edukuse juures peetakse oluliseks kliendile keskendumist, seega on ka aru saadav, miks on strateegilise juhtimise juures välja toodud just kliendi arvestuse meetod.

Eelnevalt käsitletud meetoditest on ka näha, et strateegilise juhtimisarvestuse metoodikad on ühest küljest need, mis loovad tugeva aluse, et saavutada strateegilised eesmärgid ja teisest küljest kinnitab fakti, et tulemuslikkuse parandamiseks on mittefinantsiline informatsioon sama tähtis kui finantsilised andmed (Almasan, Grosu 2009: 738). Strateegiline juhtimisarvestus annab kasulikku informatsiooni strateegiliste otsuste tegemiseks ja annab vajalikku teavet ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks. Ettevõtte võib viia eduni vaid nii kui keskendutakse nii lühiajalistele kui ka pikaajalistele tegevustele.

Juhtimisarvestuse eelnevalt käsitletud nelja elemendi, milleks on otsustamine, planeerimine, tegevuse määramine ja kontrollimine, ellu viimiseks peavad juhid omama informatsiooni. Vajalik info saadakse väga erinevatest allikatest: majandusteadlastelt, finantsekspertidelt, tootmise ja turunduse personalilt ning samuti ka ettevõtte juhtimisarvestuse süsteemist. Seega juhtide toetamiseks on juhtimisarvestusel mitu eesmärki, mille hulgast tuuakse välja: (Hilton 2005: 6)

- otsustusprotsessi ja planeerimise otstarbel info hankimine ning juhtkonna otsuste tegemise ja planeerimise protsessis osalemine;
- juhtide juhtimise ja kontrollimise tegevuses kaasa aitamine;
- juhtide ja töötajate motiveerimine, suunates ettevõtte ühiste eesmärkide poole;
- allüksuste, tegevuste, juhtide ja teiste töötajate organisatsioonisisese tegevuse mõõtmine.

Eesmärkidest on näha, et juhtimisarvestus suures osas aitab ettevõttes teostada juhtimist läbi ettevõttes toimivate juhtimisfunktsioonide ja seeläbi ka strateegilist juhtimist, mille põhiliseks ja ulatuslikumaks tegevuseks on strateegia elluviimine.

Juhtimisarvestuse info sageli aitab pöörata juhatusel tähelepanu kohtadele, mis vajavad sekkumist. Juhtimisarvestuse aruanded ei lahenda kohe probleemi, kuid juhtimisarvestuse abil on võimalik parem ülevaade ning on võimalik leida kohti ja asjaolusid, mis vajavad sekkumist. (Hilton 2005: 6-7)

Juhtimisarvestuse üheks eesmärgiks on motiveerida juhte ja teisi töötajaid suunata oma jõupingutused sellele, et koos saaks saavutada ettevõtte üldised eesmärgid. Üks viis, kuidas saab töötajaid motiveerida on läbi maksustamise. Kuid tihti tehakse seda veel ka

läbi delegeerimise. (Hilton 2005: 7) Delegeerimine, ehk töötajale õiguste andmine tähendab, et töötajat julgustatakse ja lubatakse omavoliliselt tegevust parandamiseks ettevõtte tegevust, vähendamaks kulusid, parandamiseks toodete kvaliteeti ja klienditeenindust, mis on omakorda personali üheks motiveerimisstrateegiaks ja selle kaudu on võimalik muuta organisatsiooni struktuur tõhusamaks (Raid 2007: 85). See on väga heaks viisiks motiveerida töötajat ja seeläbi ka tuua ettevõttesse sisse uuendusi ja parandusi (Hilton 2005: 7).

Lisaks töötajate tulemuslikkuse hindamisele tegeleb juhtimisarvestus ka ettevõtte allüksuste, piirkondade, tootegruppide, geograafiliste territooriumide ja osakondade tulemuslikkuse hindamisega. Need mõõtmised annavad parema ülevaate ettevõttest ja vajadusel on nii lihtsam leida, kus on vajalik tegutsemist muuta. Nii on võimalik analüüsida, kas konkreetne allüksus on elujõuline või mitte. (*Ibid.*: 8)

Eelnevalt välja toodud eesmärkide abil on juhtimisarvestus võimeline lisama ärisse väärtust. Samuti lisab see ettevõttele väärtust, kuna juhtimisarvestuse abil on võimalik ettevõtet hinnata, juhtida ja pidevalt täiustada, mis on kriitilise tähtsusega tegurid ettevõtte edukuse tagamisel. Üha enam keskendub juhtimisarvestus sellele, et ettevõtte juhtimine toimub kõikidel tasanditel ja erinevatel tasanditel tehtav juhtimine on oluline. (Almasan, Grosu 2009: 737) Seega juhtimisarvestus aitab kõiki ettevõtte tasandeid, loodes neile informatsiooni, mis aitab neil vastavat tasandit juhtida loodes vastavale tasandile vajalikku informatsiooni tasandi juhtimisfunktsioonide teostamiseks.

Juhtimisarvestus on põhiline äriteabe hankimise viis ettevõtte juhtimiseks. Juhtimisarvestusele antakse seaduslikult vabamad käed kui finantsarvestuses. Seega on võimalik juhtimisarvestust kasutada ja luua võimalikult tõhusalt ning kohandades seda. Juhtimisarvestus on ka kontrolli vahend, mida kasutatakse erinevate sisemiste ettevõtte äriprotsesside jaoks, seega on see asendamatu juhi igapäevases elus. (Taicu 2010: 93-94) See tähendab seda, et ettevõtete juhid saavad luua selliseid süsteeme mida vajatakse. Seega juba süsteemide loomine võib olla mõjutatud strateegia poolt, ehk siis luuakse sellised süsteemid, mille abil on lihtsam teostada juhtimist igal tasandil.

Põhimõtteliselt sisaldab juhtimisarvestus endas kõiki tegevusi, mis peaksid aitama saavutada paremaid ettevõtte tulemusi ja seatud eesmärke. Juhtimisarvestus on suunatud

ettevõtte juhtidele. Juhtimisarvestuse informatsioon on mitmetasandiline, seega seda saavad kasutada erinevate tasemete juhid oma eesmärkide täitmiseks. Igal tasandil asuvatel töötajatel on olemas põhilised juhtimisfunktsioonid, millega nad peavad kõige rohkem kokku puutuma, seega on erinev infovajadus.

Ettevõttes teostatav juhtimisarvestus aitab juhtidel teostada paremini kõiki ettevõtte juhtimisega kaasnevat juhtimisfunktsiooni. Juhtimisarvestus loob sisendit planeerimiseks, tegevuse määramiseks, organiseerimiseks ja kontrollimiseks. Stateegilise juhtimise etapp- strateegia elluviimine hõlmab endas suurema osa ettevõttes teostatavatest juhtimisfunktsioonidest. Selle tõttu on võimalik välja tuua seos strateegia elluviimise ja juhtimisarvestuse vahel. Juhtimisarvestus annab informatsiooni ettevõtte strateegia elluviimise jaoks läbi erinevate juhtimisfunktsioonide infovajaduse rahuldamise.

1.3 Juhtimisarvestuse valdkondade seos strateegia elluviimisega

Selleks, et selgitada kuidas juhtimisarvestus aitab ellu viia strateegiad toob autor välja seosed strateegia ning juhtimisarvestuse vahel erinevate juhtimisarvestuse valdkondade lõikes. Juhtimisarvestus aitab juhte oma töö tegemises läbi oma mitme valdkonna. Antud töös käsitletakse põhilisteks juhtimisarvestuse valdkondadeks kuluarvestust, eelarvestamist ning sisemist aruandlust. Kõik need osad omavad oma panust ettevõtte juhtimises.

Esimeseks valdkonnaks on kuluarvestus. Kuluarvestus on juhtimisarvestuse valdkond, mis keskendub ressursside ja protsesside ning nende finantsilise poole ühendamisele, et luua vajalikku teavet tõhusaks ettevõtte juhtimiseks sealhulgas otsuste tegemiseks ja väärtuse loomiseks. (White *et al.* 2011: 36,38) Kuluarvestust käsitletakse lahutamatu osana juhtimisarvestusest. Kuluarvestussüsteemi kasutatakse ühest küljest finantsiliste aruannete tegemiseks (sh kohustuslike) ja teisest küljest sisemise info kajastamiseks, mida vajatakse ettevõtte tegevuste parandamiseks (Almasan, Grosu 2009: 738).

Kuluarvestus on eesmärgistatud tegevusprotsess, mis aitab erinevaid ettevõtte huvigruppe. See on vajalik paljudeks ettevõtte juhtimisega seotud tegevusteks, nagu näiteks strateegiate välja töötamiseks, planeerimiseks, ettevõtte tulemuste hindamiseks ning eesmärkide saavutamiseks. (Karu 2008: 105) Kuluarvestuse teavet vajab juht, et efektiivselt juhtida oma ettevõtet ning see sisaldab endas nii finantsilist infot kulude kohta kui ka vajalikku mittefinantsilist infot tootlikkuse, kvaliteedi ja muude kriitiliste edutegurite üle ettevõttes. Finantsinfo üksi võib olla eksitav, sest üldiselt on see keskendunud lühiajalisele perioodile, näiteks kuidas läks eelmisel kuul. Pikaajalise konkurentsivõimelise edu jaoks on vajalik keskendumine pikaajalistele teguritele, nagu näiteks tootmine ja tootmise areng, toodete kvaliteet ja klientide lojaalsus. (Blocher *et al.* 2005: 3)

Ettevõtete eesmärk on saada kasumit, seega on vajalik hoida kulusid kontrolli all. Selles aitab kuluarvestus, kuna põhiline kuluarvestuse eesmärk on aidata ettevõtetel maksimeerida kasumit. (Apak *et al.* 2012: 528) Seega tuuakse välja ka mõiste strateegiline kuluarvestus, mis ei tegele vaid kulude mõõtmisega organisatsioonis ning ei määratle kuluarvestust kitsalt, vaid hõlmab endas nii finantsilist kui ka mittefinantsilist teavet. Vastavalt strateegilisele kuluarvestusele peaks keskenduma kulude vähendamisele ning organisatsiooni strateegilise positsiooni tugevdamisele. (Eldenburg, Wolcott 2005: 9) Seega strateegilise kuluarvestuse eesmärk on tugevdada ettevõtte strateegilist positsiooni läbi ettevõtete kulude vähendamise (Apak *et al.* 2012: 532)

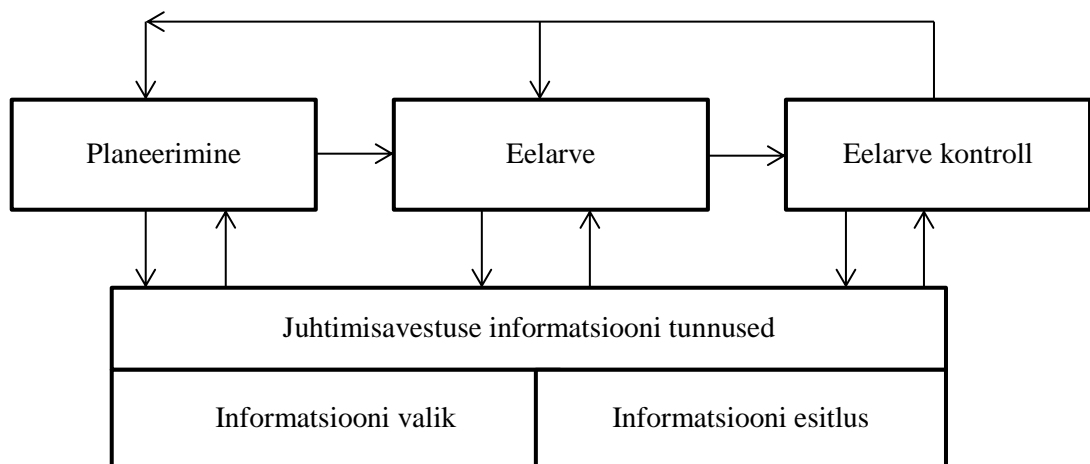
Strateegiline kuluarvestuse vajalikkus on tingitud muutustest, mis praegu toimuvad ning selle tööriistade ja tehnikate pidev kohandamine aitab parandada organisatsioonide strateegilist positsiooni. Et juhtimisarvestuse teave oleks juhtidele kasulik ning selle abil oleks võimalik saavutada ettevõtte strateegilisi eesmärke, tuleks juhtimisarvestust kavandada ja kasutada nii, et see oleks kooskõlas just toimiva organisatsiooni missiooni, konkurentsi ja strateegiaga. (Almasan, Grosu 2009: 738)

Kuluarvestuse teave on loodud iga põhilise juhtimise funktsiooni jaoks: 1) strateegiline juhtimine 2) planeerimine ja otsustamine 3) juhtimine ja tööprotsesside kontroll 4) finantsaruannete koostamine. Oluline on strateegiline juhtimine, mis toob konkurentsivõime parandamisele ja loob eelise edu kasvamiseks. Strateegia on

eesmärkide ja tegutsemisplaanide kogum. Nende saavutamisel on tulemuseks konkurentsivõime tõus. (Blocher *et al.* 2005: 5)

Teiseks juhtimisarvestuse valdkonnaks on eelarvestamine. Eelarvet saab defineerida kui organisatsiooni tegevusplaani. Selles identifitseeritakse ressursse ja investeeringuid, mis on vajalikud teatud perioodi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Eelarve hõlmab endas plaanitud tegevuse finantsilisi- kui mittefinantsilisi aspekte. Eelarve on seatud perioodi tegevuste juhis kui ka perioodi tegevustulemuste plaan, mida soovitakse saavutada. Eelarvete valmistamise protsessi nimetatakse eelarvestamiseks. (Blocher *et al.* 2005: 275) Eelarved on ühed põhilised ettevõtte juhtide kontrollivahendid. Kuna selle käigus on võimalik vastandada planeeritud (eelarvestatud) andmeid tegelike andmetega ja võrrelda neid ettevõtte tegeliku teostusega. Ning vajadusel sisse tuua muudatusi. (Bhimani *et al.* 2008 : 467-468)

Eelarvestamine üldiselt haakub kõige enam ettevõtte planeerimisega (Joonis 5). Kuna eelarve on sisuliselt plaan, milleni ning milliste ressursside soovitakse jõuda tulemuseni. Samas on ta oluline ka kontrolli juures, kuna eelarvete võrdlemisel tegelikkusega saab hinnata ettevõtte tulemusi planeeritutega. Väidetakse, et eelarvestamine on kõige kasulikum, kui seda kasutatakse integreeritult ettevõtte strateegia elluviimise analüüsimisel (Bhimani *et al.* 2008 :468).



Joonis 4: Planeerimise ja juhtimisarvestuse seos (Aguiar *et al.* 2011: 243)

Ning kolmandaks juhtimisarvestuse valdkonnaks on sisemine aruandlus. Sisemine aruandlus annab juhtidele sisendit erinevate juhtimisfunktsioonide teostuseks. Aruandeid saab jagada ajaliselt nendeks, mida tehakse regulaarselt, nagu näiteks igakuise müügi kokkuvõtte, kui ka nendeks, mida tehakse harvemini. (Eldenburg, Wolcott 2005: 11) Juhatas nõuab tavaliselt igakuiseid või kvartaalseid kasumiaruandeid ning tihti vajavad juhid aruandeid, mis on koostatud kas kaupade või segmentide lõikes (Drury 2008: 143). Aruannete saamine aitab analüüsida osakondade/allüksuste teostust ja tulemuslikkust. Samuti on see suureks abiks kaubaartiklite müügi analüüsimisel ning järelduste tegemisel. Autori arvates on väga oluline aruannete koostamine ning nende jälgimine ja analüüs, kuna nii on kõige parem saada detailsemat ülevaadet ettevõtte teostusest. Selle abil on võimalik analüüsida ettevõtet erinevate näitajate lõikes, mille saab ettevõtte ise paika panna vastavalt oma vajadusele.

Sisemise aruandluse juures vaadeldakse tavaliselt ettevõtet tema allüksuste või osakondade lõikes. See võimaldab saada pidevat ülevaadet ettevõtte teostuse kohta. Samas vaadeldakse tihti ettevõtte müüki ka kaupade lõikes või mõne muu näitajaga. Sisemine aruandlus võimaldab ettevõttes vaadelda erinevate osakondade tulemuslikkust. Seda, milliste näitajate lõikes ettevõtet vaadeldakse määrab ettevõtte individuaalselt.

Mitmetasandilistes ettevõtetes varieeruvad nõutavad aruanded tasandite lõikes kuna igal tasandil on oma eesmärgid, funktsioonid ja seega ka infovajadused. Mida kõrgem tasand seda tähtsamate ja üldisemate funktsioonidega tegeletakse, seega nõutakse erinevat infot. Alumistel tasanditel toimub operatiivsem aruandlus ja nende töötlemine, tippjuhtidele aga tavaliselt koostatakse aruandeid, mis annavad teatud perioodist ülevaate.

Ettevõtte saab ise määrata, millist informatsiooni sisendit on tal vaja erinevate juhtimisfunktsioonide teostamisel saavutamaks ettevõtte strateegiat. Strateegia elluviimise juures aitab sisemine aruandlus planeerimise juures, ettevõtte elu organiseerimise, motiveerimise, mehitamise kui ka kontrollimise juures. Samuti aitab see vastu võtta õigeid otsuseid.

Kõik juhtimisarvestuse meetodid on omavahel suures seoses. Eelarvestamises kasutatakse aruandeid, mille abil hinnatakse planeeritud ja tegeliku tegevuse hälvet.

Samas aruanded võivad sisaldada kulude arvestust osakondade, allüksuste, kaupade või muude näitajate lõikes. See mida täpsemalt vaadeldakse on ettevõtte enda määrata. Läbi juhtimisarvestuse ja tema erinevate valdkondade on võimalik:

- varustada ettevõtte erinevaid tasandeid vajaliku informatsiooniga;
- pidevalt jälgida ettevõtte kui terviku kui ka selle allüksuste või osakondade tulemuslikkust;
- arendada ja muuta ettevõtte struktuuri;
- motiveerida töötajaid eesmärkide saavutamisele;
- teostada paremat planeerimist ja tegevuse organiseerimist;
- alandada kulusid ning seeläbi tegutseda efektiivsemalt ning kasumlikumalt;
- tegutseda sihikindlalt ning teostada paremat juhtimist omades pidevalt aktuaalset informatsiooni ettevõtte teostuse kohta.

Seega juhtimisarvestusest saadav info on oluline teabeallikas ettevõttes paika pandud strateegia elluviimiseks. Strateegia elluviimine on kavandatud eesmärkideni jõudmise tee. See hõlmab endas vastavalt eesmärkidele tegevuse paikapanemist ehk planeerimist, ettevõtte tegevuse organiseerimist, jooksvate asjaolude lahendamist ja tegevuse kontrollimist. Juhtimisarvestus annab informatsiooni kõikide nende tegevuste jaoks. Juhtimisarvestus ja tema valdkonnad aitavad teostada ka ettevõttes iga eripärastunud juhtimistasandil teostatavat juhtimist. Strateegia elluviimine algab tippjuhtimise tasandil ja liigub läbi keskjuhtimise esmajuhimise tasandile, kus toimub strateegia teostamine. Kontroll aga liigub vastupidises suunas alt- ülesse. Seega juhtimisarvestus ja tema valdkondade rakendamine ettevõttes aitab ühendada ettevõtte tegevust andes õigete korralduste jaoks sisendit ja andes tagasisidet korralduste täitmise ja ettevõtte üldise käekäigu kohta. Autori arvates on oluline kasutada juhtimisarvestust just ettevõtetes kus eksisteerib mitmeid allüksusi, kuna see aitab paremini juhtida ettevõtet kui tervikut.

Juhtimisarvestuses võib eristada valdkondi, mis aitavad strateegiat ellu viia. Need valdkonnad hõlmavad endas erinevaid tegevusi, mis aitavad teatud juhtimisfunktsioonide teostamist. Juhtimisarvestuse valdkondadena käsitletakse kuluarvestust, eelarvestamist ja sisemist aruandlust. Kuluarvestuse eesmärk on ettevõtte tegevuse efektiivsemaks tegemine läbi kulude arvestamise. Eelarvestamine on oluline abivahend ettevõtte planeerimistegevuses. Selle abil on võimalik jagada ressursse ja

teostada muud tulevikule suunatud planeerimist. Eelarvestamise abil on võimalik ka teostada ettevõtte teostuse hindamist ja plaanidele vastandumist. Sisemine aruandlus on samuti oluline nii ettevõtte allüksuste analüüsimisel, tulemuslikkuse hindamisel ja planeerimisel. Seega kõik valdkonnad annavad oma panuse strateegia elluviimise toetamisel. Juhtimisarvestus aitab nii ellu viia tahetava strateegia kui ka anda ülevaadet strateegia teostusest.

Juhtimisarvestus on ettevõtetes vabatahtlik ning reglementeerimata, seega ettevõtetel on vabad käed selle kasutamisel ja kujundamisel, sõltuvalt sellest, mis informatsiooni ettevõttes vajatakse. Seega siinkohal on ettevõtte enda teha, mis süsteeme ta kasutusele võtab või välja töötab. Siinkohal on ettevõttel võimalik välja töötada sellised informatsiooni allikad, mis aitaksid ettevõttel saada asjakohast informatsiooni strateegia elluviimise toetamiseks ja eesmärgi saavutamiseks.

2. CRONIMET EESTI METALL OÜ JUHTIMISARVESTUSE INFO KASUTUSE ANALÜÜS STRATEEGIA ELLUVIIMISEL

2.1 CRONIMET Eesti Metall OÜ tutvustus

CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevusalaks on nii musta kui ka värvilise vanametalli kokkuost, töötlemine ning eksport. (Avaleht 2013) Ettevõtte tegevus algas 2000. aastal, mil veel toonane Eesti Metall OÜ alustas vanametalli kogumisega Jõgeval. Ettevõtte on kasvanud ja nüüdseks on neil Eestis juba seitse kokkuostupunkti. CRONIMET Eesti Metall OÜ sai nimetuse 2008. aastal, kui ühinesid ettevõtted CRONIMET Estonia OÜ ja Eesti Metall OÜ. (Ettevõttest 2013)

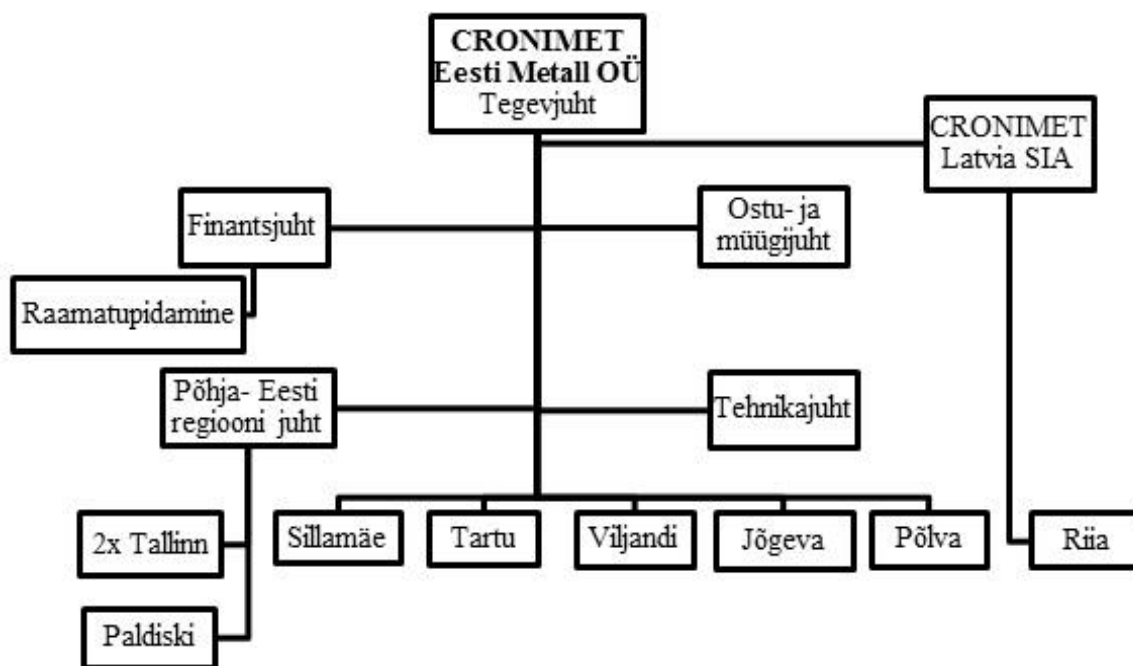
CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevus on tihedalt seotud jäätmekäitlusega, seega pöörab ettevõtte väga palju tähelepanu loodushoiule. Ettevõtte tegevusest tuleneva keskkonnamõju vähendamiseks ja reostuse ennetamiseks püüab ettevõtte käsitleda metalli ja muid jäätmeid nii, et suurem osa leiaks korduv- ja taaskasutamist. Ettevõtte püüab oma tegevust planeerida võimalikult keskkonnasäästlikult ja kasutades uusi tehnoloogiaid. Tegeletakse lisaks erinevate metallide importimisele ja töötlemisele ka elektroonikajäätmete käsitlemisega Samuti pakub ettevõtte teenuseid ja terviklahendusi vanametalli kogumiseks ja demontaažiks kliendi territooriumil. Ettevõtte teeb koostööd keskkonnakaitse osas teiste erinevate organisatsioonide, asutuste ja ametkondadega. (Ettevõttest 2013) Näiteks Tartu esinduses tegutseb kokkuostupunktis Tartu keskkonnajaaam.

CRONIMET Eesti Metall OÜ emaettevõtte on Saksamaal asuv rahvusvaheline ettevõtte nimega CRONIMET Holding GmbH 75 % osalusega ning Eestis asuv PA

Investeeringud OÜ 25 % osalusega (Majandusaasta aruanne 2011). 2008.a moodustasid Cronimet Estonia OÜ ja Eesti Metall OÜ ühise ettevõtte, mille nimeks sai CRONIMET Eesti Metall OÜ. (Ettevõttest 2013) CRONIMET Eesti Metall OÜ ainuke juhatuse liige on Eva Pedjak (Majandusaasta aruanne 2011).

Eesti Metall OÜ alustas musta ja värvilise vanametalli kokkuostuga Jõgeva osakonnas 2000. aastal. (Ettevõttest 2013) CRONIMET Holding GmbH lõi CRONIMET Estonia OÜ 2007. aastal. (History 2013) Ettevõtete ühinemisel 2008 aastal hakkas ettevõtte nimega CRONIMET Eesti Metall OÜ arenema ja laienema. Ettevõtte on järjekindlalt kasvanud (Ettevõttest 2013). Antud firma haldusesse kuuluvad esindused seitsmes Eesti linnas – Tartus, Sillamäel, Paldiskis, Tallinnas, Viljandis, Jõgeval ja Põlvas. Üks kokkuostupunkt asub CRONIMET Eesti Metall OÜ tütar ettevõttes Lätis – Riias. Samuti hallatakse ka Venemaal asuvat kogumispunkti Peterburis. (Avaleht 2013) Viimati avatud on 2011 aastal Põlva ja Sillamäe osakonnad. (Majandusaasta aruanne 2011) 2013. aastal avati ka üks kokkuostupunkt Tallinnas.

2010 aasta oli CRONIMET Eesti Metall OÜ jaoks laienemise aasta, kuna just 2010 aastal laienes ettevõtte Läti, moodustades seal tütar ettevõtte CRONIMET Latvia SIA. Samuti 2010. aasta lõpus alustati laienemisega Põlva ja Sillamäe osakondadesse, ning 2011. aastal osakonnad juba alustasid tegevust. (Majandusaasta aruanne 2010) 2012. aastaks oli ettevõttel Lätis kolm kokkuostupunkti. Kuid kuna 2011 aasta oli ettevõttes esimene kahjumiaasta otsustati 2012. aastal sulgeda kaks esindust Lätis ja jätta alles vaid Riia osakond. 2012 aasta lõpu seisuga on ettevõttes viiskümmend üks täistöökohaga töötajat. Võrreldes 2011. aastaga on töötajate arv kahanenud kümne võrra, kuid see on arvatavasti tingitud sellest, et toimus kahe osakonna sulgemine. Parema ülevaate saamiseks on järgnevalt joonisel 5 välja toodud praegune CRONIMET Eesti Metall OÜ organisatsiooni struktuur.



Joonis 5: CRONIMET Eesti Metall OÜ struktuur (autori koostatud)

CRONIMET Eesti Metall OÜ emaettevõtte CRONIMET Holding GmbH on juba üle 30 aastat tegutsev ettevõtte. (What... 2013) CRONIMET loodi 1980. aastal Saksamaal kahe ettevõttega Düsseldorfis ja Karlsruhe. (History 2013) Antud ettevõtte omab suurt positsiooni metalli käitlemisvaldkonnas. Juhtpositsioon roostevaba metalli tooraine kogumises, töötlemises, valmistamises ning materjali ringluse teostamises. Ettevõtte asetseb suuremahuliselt Aasias, Euroopas, Ameerika ning Aafrikas. CRONIMET omab rohkem kui 56 tütarettevõtet, osaühingut ning esindust. (What... 2013) 2011 aasta lõpuseisuga oli ettevõtte tööandjaks 5139 töötajale. (Facts... 2013) Ettevõtte on edukas, kuna 2010. aastal oli CRONIMET Holding GmbH äritegevuse maht 3,297 miljardit dollarit, mis on võrreldes 2009. aastaga päris palju kasvanud, kuna 2009. aastal moodustas see 1,824 miljardit dollarit. Peale 2010 aastal pole suurt kasvu toimunud. Müügimaht tonnides kogu grupis oli 2011. aastal 1 180 118 tonni, mis on alates 2009. aastast jõudsasti kasvanud. 2009. aastal moodustas müügimaht 883 168 tonni. (Facts... 2013) Ettevõttel on olnud läbi mitme aasta head tulemused, on näha, et buumi ajal on näitajad tõusnud ning 2009. aastal olid näitajad päris rohkelt langenud. Arvatavasti võis see olla tingitud tolleaegsest üldisest maailmamajanduslikust olukorrast. Üldiselt on olnud ettevõttel läbi mitme aasta head majanduslikud tulemused.

Tabel 2. CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsnäitajad 2009- 2012 a. Eur

Finantsnäitaja	2009	2010	2011	2012
Investeeringud põhivarasse	572 998	1 870 294	1 757 000	1 835 000
Müügitulu	8 549 882	39 436 219	36 946 667	47 287 329
Koondkasum	12 146	855 169	-743 343	-310 512
Bilansimaht	5 608 712	13 654 136	19 084 245	21 094 622

Allikas: (Majandusaasta aruanne 2010-2012)

Eelnevas tabelis 2 on välja toodud CRONIMET Eesti Metall OÜ põhilised finantsnäitajad. Nagu näha on ettevõtte investeerinud iga aasta päris palju põhivarasse. Seda eriti veel kolmel viimasel aastal. CRONIMET Eesti Metall OÜ finantseerimine on tagatud peamiselt emaettevõtte CRONIMET Holding GmbH poolt, mis aga omakorda tagab ettevõtte tegevuse pikaajalise jätkumise. Finantseerimine toimub peamiselt emaettevõtte laenude näol. Müügitulu on olnud ka pidevalt suhteliselt kõrge. 2011 aastal oli müügitulu langus, seetõttu ka taotles ettevõtte kahjumit, kuid 2012 aastal olukord veidi paranes. 2013 aastaks planeeritakse juba väikest kasumit. 2010 a. müügitulu tõusis suurel määral. Müügitulu kasvu 2009-2010 aastatel tingisid osaliselt soodsad tingimused maailmaturul, mis seisnesid nii kõrgetes vanametalli hindades kui ka suurenenud vanametalli sektori tegevusaktiivsuses. Suure osa müügitulust aga andis tütarettevõtte tegevuse alustamine Lätis 2010 aastal.

Tabel 3. CRONIMET Eesti Metall OÜ suhtarvud 2009-2012

Suhtarv	2009	2010	2011	2012
Maksevõime kordaja	1,12	1,03	0,94	6,60
Kohustuste ja omakapitali suhe	2,98	5,40	12,75	21,03
Müügitulu ärirentaablus	2,04%	2,81%	-0,65%	0,67%
Müügitulu puhasrentaablus	0,14%	2,17%	-2,01%	-0,66%
Vara puhasrentaablus (ROA)	0,02	6,26	-3,89	1,47

Allikas: (Majandusaasta aruanne 2010-2012 põhjal, autori arvutused)

Tabelis 3 tõi autor välja mõned üldised suhtarvud, mis iseloomustavad ettevõtet. Ettevõtte olukord paranes 2012. aastal, nimelt maksevõime kordaja paranes oluliselt, kuna toimus laenude refinantseerimine lühiajalistest pikaajalistemaks. Emaettevõtte finantseerimise käigus väljastatud lühiajalised laenud muudeti pikaajalisteks. Kohustuste ja omakapitali suhe on ka läbi nelja aasta kasvanud, see tähendab seda, et

kohustuste osakaal järjest suureneb. Üldises pildis on müügitulu ärirentaablus olnud küll positiivne, kuid madalavõitu. Müügitulu ärirentaablus näitab kui suur protsent käibest jääb peale ärikulusid kasumiks. Üldiselt peetakse heaks vahemikuks 5-10 protsenti. Müügitulu puhasrentaablus näitab kui suure protsendi käibest moodustab puhaskasum. Ka siin peetakse heaks näitajaks 5-10 protsenti. Nagu näha tabelist 3 müügitulu puhasrentaablus on küllalt väike ning viimasel kahel aastal on see ka negatiivne, kuna ettevõtte taotles 2011 ja 2012 aruandeaastal kahjumit. Ning viimaseks on autoril välja toodud vara puhasrentaablus. See näitaja on hea ettevõtte tulukuse uurimiseks. ROA näitab kui palju kasumit teenib ettevõttes iga varasse paigutatud euro. Üldiselt on olnud läbi aastate ROA näitaja positiivne, peale 2011 aasta. Kõige suurem oli see näitaja 2010 aastal, kui oli ka kõige suurem kasum läbi mitme aasta. See oli tingitud vanametalli sektori arengust ja tõusvast nõudlusest. Ainuke negatiivne näitaja on 2011 aasta oma, kuna siis oli ettevõttel kõige kehvemini läinud ning iga varasse paigutatud euroga saadi ligikaudu neli eurot kahjumit.

Üldises pildis võib öelda, et ettevõtte areneb ja ettevõttel on soov oma tegevust parandada. Ettevõtte vanametalli tegevusalas on väga suur roll väliskeskkonnal, kuna vanametalli ostu- ja müügihinnad kõiguvad ning väga palju sõltub riigi varudest. 2011 aruandeaastal taotles ettevõtte päris suurt kahjumit, mida juba 2012 vähendati ning tulevaseks aastaks tahetakse saada ka kasumit. Esimesel kahjumiaastal olid riigi varud langenud ning oluliselt vähem saadi müügitulu. Selle tõttu tekkis vajadus ettevõttes muudatusi sisse tuua, jälgida tegevust ning paremini organiseerida ettevõtte tööd. Seetõttu on ettevõttes hakatud viimased kaks aastat rohkem pöörama tähelepanu strateegilisele juhtimisele. Kuna strateegiline juhtimine aitab kaasa ettevõtte tegevuse parandamisele ja sihipärasele tegevusele.

2.2 Ülevaade ettevõtte juhtimisest ja arvestuse infosüsteemidest

Ettevõtte CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevust juhivad eesotsas olevad erinevate valdkondade juhid. Tegevjuhtkonna moodustavad ametlik juhatuse liige – tegevjuht, finantsjuht, ostu- ja müügijuht, tehnikajuht ja Põhja- Eesti regiooni juht. Just see

tegevjuhtkond juhib Eesti ettevõtet ja sinna kuuluvad tähtsaimad isikud ettevõttes. Seetõttu viidi käesoleva bakalaureusetöö raames läbi kuus intervjuud CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhiga, kes on üks tegevjuhtkonna liikmetest. Intervjuude kuupäevadeks olid 27.02.2012, 19.03.2013, 20.03.2013, 10.04.2013, 19.04.2013 ja 06.05.2013. Intervjuud olid teostatud ajalistel kaalutlustel kirjalikus vormis ja toimus meilivahetuse teel. Intervjuude küsimused on välja toodud Lisas 1.

Valik osutus finantsjuhile kuna tema töö sisu on kõige rohkem sobilik käesoleva bakalaureusetöö jaoks. Ettevõtte finantsjuhile allub nii Eesti ettevõtte kui ka nende tütaretevõtte CRONIMET Latvia SIA raamatupidamine. Samuti on finantsjuht ettevõttes tegevjuhtkonnas olev isik, kes võtab suures osas osa ettevõtte tegevuses.

Finantsjuht on olnud ettevõttes alates ettevõtte Eesti Metall OÜ asutamisest kuni 2006. aastani ning 2010. aastal naases ta tagasi OÜ CRONIMET Eesti Metall OÜ-sse. Tema ülesanneteks on nii CRONIMET Eesti Metall OÜ kui ka Läti tütaretevõtte finantsjuhtimine. Talle allub mõlema ettevõtte raamatupidamine. Samuti tegutseb ta vajadusel ka teistes valdkondades, mis on seotud müügi, ostu ning ka personaliga. Finantsjuht mängib suurt rolli ettevõtte tegevuses, kuna ta kuulub tegevjuhtkonda.

CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevjuhtkonda kuuluvad tegevjuht, finantsjuht, ja veel lisaks kolm ettevõtte töötajat, kelleks on ostu- ja müügijuht, tehnikajuht ja Põhja- Eesti regiooni juht, kes oli varasemalt Tallinna osakonna juhataja, kuid nüüd juhatab kahte Tallinna osakonda ja Paldiski osakonda. Lisaks teostavad ettevõttes nii tegevjuht kui ka finantsjuht omaniku järelvalvet. Sellise koosseisuga tegevjuhtkonna juures on autori arvates väga hea see, et ettevõtte tegevuse määramisel ja juhtimise teostamisel arvestatakse kõiki ettevõtte tegevusvaldkondi. Arvestatakse lisaks ka Põhja- Eesti regiooni juhatajaga, kes juhatab kolme osakonda ning seetõttu annab autori arvates suure panuse, kuna puutub kokku kõige lähemalt igapäevaste tegevuste ja probleemidega. Nii on võimalik saada vahetut tagasisidet. Seega ettevõtte töö planeerimisel, organiseerimisel ning muude juhtimisfunktsioonide teostamisel arvestatakse igapäevase tegevuse aspekte. Ka tegevjuhtkonna koosseis viitab ettevõtte läbimõeldud struktureerimisele.

Väga suureks edu aluseks peetakse ettevõttes töötavaid inimesi. Ettevõttes on väga tähtis roll ettevõtte töötajatel, kes annavad suure panuse edukaks ettevõtte toimimiseks. Tsiteerides finantsjuhti: „Olemas võib olla hea äriidee, kuid ilma heade juhtide/töötajateta ei pruugi see teoks saada. Samas võib tublide ning pühendunud töötajate najal ka keskpärasest äriideest korraliku ettevõtmise üles ehitada.“

Olulised on ka töötajad ettevõttes, kuna tegevjuhtkonna ülesanneteks on anda ettevõtte töötajatele kätte suund ja eesmärk ning kontrollida kuidas ettevõtte töötajad seda eesmärki ja suunda täidavad. Kuna CRONIMET Eesti Metall OÜ-s on mitu osakonda, on just osakonna juhid väga tähtsal kohal ettevõttes, kuna nende ülesandeks on teostada etteantud eesmärgid. Nad peavad oma igapäevast tegevust teostama nii, et see aitaks ettevõttel saavutada eesmäärke. Seega võib tuua välja plussi, et kuna osakondade juhtide ülesandeks on teostada neile seatud eesmäärke, on hea, et tegevjuhtkonda kuulub ka kolme osakonna juht. Siis on tal võimalus anda oma panus ja avaldada arvamust plaanitavate tegevuste kohta.

CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevjuhtkond peab tegelema kõikide põhiliste juhtimisfunktsioonidega, nii planeerimisega, ettevõtte töö organiseerimisega, personali puudutavate küsimustega tegelemisega ning kontrollimisega. Kõiki funktsioone hõlmavaid otsuseid teeb tegevjuhtkond üheskoos. Seega kõik olulised tegevused on läbi mõeldud igast aspektist, kuna juhtkonda kuulub mitmeid erineva valdkonnaga juhte. See on oluline, kuna kui tegevjuht teostaks juhtimist üksi ei pruugiks tulemused olla väga head, kuna juhil üksi ei pruugi olla teadmisi iga valdkonna kohta. Olulised teemad, millega tegeletakse tegevjuhtkonnas on müügivaldkond, ostustrateegiad, investeerimisvaldkond ja personalivaldkond.

Ettevõttes toimub ka juhtimise ja juhtimisalaste otsuste delegeerimine juhtidele ainuisikuliselt vastavalt nende juhtimisvaldkonnale. Alati ei ole võimalik või vajalik kõikide probleemide ja tähelepanu vajavate asjaolude lahendamine kogu tegevjuhtkonna abil. Kui tegelemist vajav asjaolu ei ole väga suure kaaluga, on juhtidele antud ka võimalus ise lahendus välja pakkuda. Näiteks finantsjuht saab anda ise korraldusi raamatupidajatele ja lahendada finantsaruandlust puudutavaid küsimusi. See toob kaasa aga mitmeid positiivseid aspekte:

- juhid on võimekamad, pühendunud, tunnetavad võimu;

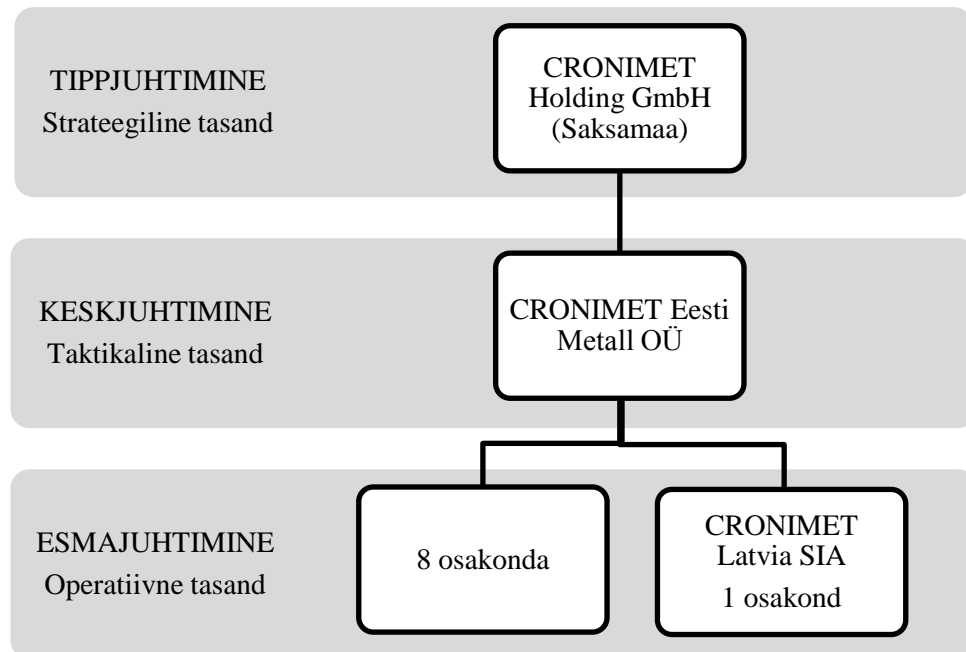
- juhtide teadlikkus osakonna tööst on kõrge;
- viib paremate otsuste tegemiseni;
- tegevjuht pole liigselt koormatud;
- välditakse ebavajalike ametikohtade tekkimist.

Nagu ka teoreetilises osas toodud delegerimise definitsioonis on öeldud, et tänu delegerimisele on võimalik muuta organisatsioonistruktuur tõhusamaks ja julgustada omavolilisele käitumisele, et parandada ettevõtte tegevust. Samuti on see väga hea motiveerimisstrateegia. Seega välditakse tegevjuhi suurt koormatust ja siis on võimalik keskenduda vaid tähtsamale. Samuti autori arvates väldib see ettevõttesse ebatahtsate või mittevajalike ametikohtade tekkimise. See asjaolu aga tähendab seda, et kõik ettevõttes tegutsevad juhid peavad omama informatsiooni, mis on neile suunatud ja mis aitaks neil paremini juhtida oma valdkonda ja seetõttu ka paremini teada selles toimuvat.

Kuigi CRONIMET Eesti Metall OÜ omab päris suurt vabadust ettevõtte juhtimise teostamisel, ei puudu ka emaettevõtte CRONIMET Holding GmbH osalus. Emaettevõtte omab kõige tähtsamat positsiooni ning seal toimub kõige üldisem ja põhimõttelisem tegevuse suunamine ja kooskõlastamine. Ilma emaettevõtte kinnitusest ei saa Eesti ettevõtte teha näiteks olulisi investeeringuid või asutada tütarettevõtte. Isegi kui Eesti ettevõtte tuleb välja mingisuguse pikaajalise eesmärgi või plaaniga on oluline emaettevõtte heakskiidu saamine. Samuti peab emaettevõttega läbi arutama tuleva aasta olulisemad arenguvaldkonnad, eelarved ja investeeringud. Seega Saksamaa emaettevõtte omab olulist positsiooni pikaajalise sihi seadja näol.

Kuna ettevõtte on rahvusvaheline ja omab erinevat ülesannete jagunemist, kasvas autoril välja eeldus, et ettevõttes on võimalik määratleda erinevaid juhtimistasandeid. Vastavalt saadud informatsioonile ja selle analüüsile koostas autor traditsioonilise ülevalt- alla suunalise hierarhilise juhtimistasandite jaotuse. Seega võib eristada tippjuhtimist, keskjuhtimist ja esmajuhimist. Iga juhtimise tasand omab oma tegevusi ja valdkondi, mille eest tasand vastutab. Ülevalt alla hierarhilise jagunemise juures omavad kõige suuremat positsiooni kõrgemal olevad isikud, kes annavad korraldusi allapoole. Parema

ülevaate saamiseks tuuakse järgnevalt välja autori eelnevalt käsitletud informatsiooni põhjal ning autori järeldustel põhinev ettevõtte juhtimistasandite jagunemine joonisel 6.



Joonis 6: CRONIMET Eesti Metall OÜ juhtimistasandid (autori koostatud)

Antud juhul saab järeldada, et tippjuhtimise ehk strateegilisel tasandil asub antud ettevõttes Saksamaa emaettevõtte, kuna saadud informatsioonist tuleb välja, et strateegilisi põhilise tähtsusega juhtimist, mis on pikaajalise ulatusega teostatakse Saksamaa emaettevõttes CRONIMET Holding GmbH-s. Emaettevõtte annab kätte suuna, paneb paika strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Kui CRONIMET Eesti Metall OÜs on tegu on suuremate muutuste planeerimisega või kaalukate otsuste tegemine siis on vajalik samuti emaettevõtte heakskiit. Strateegilisel tasandil pannakse paika strateegilised/ pikaajalised eesmärgid. Kui seda tehakse madalamal astmel on vajalik kinnitus strateegilise taseme poolt, kas see mis on mõeldud on mõistlik. Antud ettevõtte puhul peab CRONIMET Eesti Metall OÜ aru andma suuremate investeeringute, tulevate aastate arenguvaldkondade ning eelarvete kohta. See on ka loogiline järeldus, kuna 75% Eesti ettevõtetest CRONIMET Eesti Metall OÜ-st kuulub Saksamaa äriühingule. Samuti autori arvates antud juhul selle taseme nimetus strateegiline tasand piirdub just strateegia välja töötamisega, elluviimine on siiski juba antud ettevõtte näitel alumiste tasandite ülesanne. Lisaks strateegia loomisele ja pikaajaliste eesmärkide püstitamisele on antud tasandil ka eesmärkide tulemuste hindamine.

Kuigi tippjuhtimist peetakse olulisemaks, on siiski keskjuhtimine ehk taktikaline tasand autori arvates ka oluline, kuna sellele tasandile laskub tähtis roll strateegia elluviimise näol. Samuti mõningane roll on ka sellel tasandil strateegia loomisel, kuna tihti on vajalik vaid emavõtte kinnitus eesmärgi sobivusest. Mõningal määral on Eesti ettevõtetel oluline osalus ka strateegia loomisel, kuna Eesti juhtkond teab paremini ettevõtet ja väliskeskkonda ning seetõttu on tal autori arvates oluline hääleõigus. Taktikalisel tasandil olevad CRONIMET Eesti Metall OÜ tippjuhtkond, mis koosneb tegevjuhist, finantsjuhist, ostu- müügi- ja tehnikajuhist ning Põhja regiooni osakondade juhist, peavad etteantud eesmärgi jaoks välja mõtlema plaani, kuidas teostada tegevust, et saavutada eesmärgid. Ehk teisisõnu peavad nad tegelema strateegia elluviimise etapiga, mis hõlmab antud ettevõtte näitel mõningat planeerimist, organiseerimist ja mehitamist. Sellele tasandile, antud ettevõtte näitel, jääb ka ülesandeks kontrollida ettevõtte kui terviku kui ka alumise tasandi tegevust ja tulemusi.

Ning viimase esmajuhimise ehk operatiivse tasandi peal asuvad erinevad osakonnad. Esmajuhtimise tasandil on tähtsamateks osakondade juhid. Nemad peavad reguleerima osakondade tööd ja juhtima igapäevast tegevust. Osakonna juhtidele lasuvad igasugused igapäevased korralduslikud ülesanded. Samas peavad nad jälgima osakonnale püstitatud eesmärgid ja neid täitma. CRONIMET Eesti Metall OÜ teeb strateegiapäevaseid, kus osalevad ka osakonna juhatajad. Osakonna juhatajatele antakse eesmärgid ning neid ka aasta pärast nende teostust ka kontrollitakse. Peale pikaajalisema tulemuste kontrolli tehakse osakonna juhatajatega samuti ka operatiivsemaid koosolekuid, et jälgida nende tegevust, saada paremat ülevaadet ja vajadusel sisse tuua muudatusi. Seega võib öelda, et antud ettevõttes ka esmajuhimise tasandil peavad juhatajad samuti olema kursis oma osakonna tööga ning organiseerima tegevust. Antud ettevõttes on oluline, et ka alumise taseme juhtidel on võimalus anda oma panus ja igapäevase tegevuse näol, juhtides osakondade igapäevast tegevust. Autori arvates on väga oluline, et töötaja saaks aru oma vajalikkusest ja panusest. See oluliselt tõstab motivatsiooni ja tööviljakust. Samuti vähendab kõrgemal tasemel asuvate juhtide koormatust. Nii on ka kõrgemal asuvatel juhtidel rohkem aega tegeleda oma valdkonda puudutavate tõsisemate probleemidega. Kokkuvõttes see parandab kogu ettevõtte efektiivsust.

Seega CRONIMET Eesti Metall OÜ-le jääb ülesandeks teostada põhiliselt taktikalist ja operatiivset juhtimist. Selleks aga, et oleks võimalik pidevalt hoida silma peal tegevusel, juhtida ettevõtet organiseerides ettevõtte tegevust edukalt ning hinnata teostust on vajalik informatsioon. Seda enam kui ettevõtte soovib teostada strateegilist juhtimist ning viia edukalt ellu valitud strateegia. Kuna strateegiline juhtimine sisaldab endas ettevõtte läbimõeldud ja eesmärgile orienteeritud juhtimist.

Finantsjuhi sõnul pööratakse CRONIMET Eesti Metall OÜs väga palju tähelepanu strateegilisele juhtimisele. Seda just viimasel kahel aastal. Seda sellel põhjusel, et ettevõtte tegutsemise ajal aastatel 2000-2010 pole ühelgi aastal tekkinud kahjumit. Viimasel aruandeaastal olev kahjum ajendas ettevõtet enam pöörata tähelepanu strateegilisele juhtimisele, kuna see aitab paremini struktureerida ettevõtte tööd. Praegu on ettevõtte strateegiaks ehk pikaajaliseks eesmärgiks saavutada liidripositsioon Eestis oma tegevusalas nii mahtude, kasumlikkuse kui ka klienditeeninduse poolest.

Finantsjuhi sõnul käsitletakse strateegilist juhtimist kui pidevat protsessi. Pidevalt vaadatakse üle strateegiad ja viiakse sisse muudatusi. Suurt rõhku pööratakse strateegiale ja ei piirduta pelgalt eesmärkide seadmisega, annavad tõestust ka ettevõtte strateegilise juhtimise määratlus. Nimelt finantsjuhi hinnangul võib jagada ettevõtte strateegilise juhtimise neljaks etapiks:

- strateegia väljatöötamine ja kinnitamine;
- strateegia tutvustamine asjaomastele isikutele;
- strateegia elluviimine;
- elluviimise kontroll ja hindamine.

Vaadates strateegilise juhtimise etappe, on näha, et need ühtivad suures osas antud töö teoreetiliselt käsitletutega. Teoreetiliselt eristati strateegia väljatöötamist, elluviimist ja hindamist. Autori arvates on lisatud ettevõttele ka strateegia kinnitamise faktor just tänu sellele, et olulist osa mängib strateegia juhtimise protsessis emaettevõtte CRONIMET Holding GmbH. Nii nagu eelnevas peatükis käsitleti, et strateegia loomine ja kinnitamine toimub emaettevõttes. Samuti on märkimisväärne, et oluliseks peetakse töötajatele strateegia, ettevõtte tegutsemise suuna, selgitamine. See võib-olla samuti tingitud autori meelest, faktist, et harilikult pannakse lõplik eesmärk paika

emaettevõttes, seega on oluline selgitada seda kõikidele asjaomasele personalile Eestis, kes ei olnud seotud strateegilise eesmärgi paika panemisega. Väga oluline on, et töötajad oleksid teadlikud mille poole püüeldakse.

Teooria kohaselt on ettevõtetes on väga oluline õige ja täpse eesmärgi püstitamine. See on oluline strateegilise juhtimise osa ning võimaldab saavutada paremad tulemused ning juhtida tõhusamalt ettevõtet. CRONIMET Eesti Metall OÜ eemärgid töötatakse välja ühiselt, kaasates protsessi päris palju ettevõtte töötajaid. Ettevõttes korraldatakse üks või kaks korda aastas strateegiapäevasid. Seal saavad kokku nii tegevjuhtkond ning lisaks nendele ka kõikide osakondade juhatajad. Strateegiapäevad on loodud selleks, et kõik tähtsamad ja suuremat rolli omavad töötajad saaksid kokku, ning ühiselt arutaks läbi ettevõtte üldised eesmärgid. Samuti igal strateegiapäeval vaadatakse üle ja seatakse ka lühiajalised ning ka pikaajalised eesmärgid. Järgneval kokkusaamisel strateegiapäeval vaadatakse üle need eesmärgid ning kontrollitakse täitmist ning sooritust. Kuid lisaks sellele toimub pidevalt kontroll selle üle, kuidas sujub strateegia teostus. See toimub umbes kahe või kolme kuu tagant. See on väga oluline, kuna siis on võimalik omada pidevalt ülevaadet ettevõttes toimuva kohta ja vajadusel reageerida kiiresti tekkivatele probleemidele. Ka teoreetilises osas käsitletud kirjandusallikad tõid välja strateegia elluviimise pideva kontrolli teostamise. Nii on võimalik tuua operatiivsemalt sisse muudatusi ja ära hoida suurem kahju. See aitab omakorda kaasa ettevõtte edukale juhtimisele.

Selline rahvusvaheline, mitmetasandiline ja mitmete allüksustega ettevõtte peaks kasutama erinevaid meetodeid juhtimise jaoks vajaliku informatsiooni saamiseks. Vaadeldes ettevõtte struktuuri ning seda kuidas toimub ettevõtte töö, kasvas välja eeldus, et ettevõttes peaks eksisteerima arvestuse- ja aruandlussüsteemid. Mõlemad on autori arvates olulised osad juhtimisarvestuse süsteemist, kuna läbi aruannete saab ülevaadet eelmiste perioodide kohta ning nende abil ennustada tulevasi perioode. Infosüsteemide abil aga on võimalik jälgida sama perioodi toimimisi. See aga võimaldab planeerida, organiseerida ja analüüsida tegevust ning järeldada kuidas oleks võimalik ettevõtte tegevust parandada ja efektiivsemaks muuta.

Ettevõtte on rahvusvaheline ning ka Eesti ettevõtte CRONIMET Eesti Metall OÜ omab paljudes linnades osakondi, kui ka tütarettevõtet. Seega on küllalt arusaadav, et ettevõtte

peab omama sellist arvestus- ja aruandlussüsteemi, mis on kättesaadav operatiivselt ja ühtsetest põhimõtetest lähtuvalt. Seega CRONIMET Eesti Metall OÜs kasutusel spetsiaalsed tarkvarad. Neid on neli eraldiseisvat tarkvara:

- *Navision (Microsoft Business Solutions)*,
- *Recy Systems (Recycling Software Systems)*
- Merit Palk;
- *Microsoft Excel*.

Navision on tarkvara, kus toimub finantsraamatupidamine. Finantstarkvara, mida kasutab analüüsiv ettevõtte on väga olulise tähtsusega. Finantstarkvara annab jooksvalt ülevaadet ettevõttes toimuvast finantsvaldkonnast. Seal kajastatakse aruandeid eelmiste perioodide kohta, kui ka andmeid jooksvast perioodist. Sinna sisestatakse andmeid raamatupidajate poolt. Oluline on ka lisada, et *Navision* on emaettevõttega ühine. Selle server asub Saksamaal. Olenemata asjaolust, et seda hallatakse Saksamaal on Eestis kasutatava finantstarkvaras siiski arvestatud Eesti Raamatupidamise seaduse eripäradega. See asjaolu, et tarkvara on ühine, viitab aga sellele, et emaettevõtte õigusi omavad töötajad saavad vajadusel vaadata ka nii eelmiste perioodide kui ka jooksvalt CRONIMET Eesti Metall OÜ-s toimuvat. Finantstarkvara on saadaval *online*. Seega on ettevõtte töötajatel alati võimalus vaadata seal olevaid andmeid. Vajaduse korral on võimalik kiiresti üle vaadata koht, mis vajab tähelepanu. See hoiab palju aega kokku. Autori arvates on see tarkvara hea nii operatiivse tegevuse jaoks kui ka pikemaajaliste juhtimisfunktsioonide teostamiseks.

Teine tarkvaraprogramm *Recy Systems* on suure kasutusala. See on nii lao- ostu- kui ka müügitarkvara. Sealt on võimalik näha infot näiteks keskmise hinna kohta, laojääkide kohta ja varude kohta. Tarkvara on hea selle poolest, et sinna on vaja sisestada ainult algandmed, mida teevad raamatupidajad. Kõik vajalikud aruanded genereerib tarkvara ise. Tuleb vaid valida mida otsitakse ja mis perioodi kohta. Kuna tarkvara on saadaval *online* on väga mugav asjaosalistel vaadata vajalikke andmeid ja aruandeid. *Recy Systems* süsteemid on välja mõeldud just sellistele ettevõtetele, kes tegelevad materjalide taaskasutamisega ja käitlemisega. Nendeks võivad olla, nagu ka antud ettevõttes, metall või näiteks plastmass, klaas, paber või muud materjalid. Tarkvara haldav ettevõtte on juba tegutsenud pikalt – 25 aastat. Üle maailma on sellel

juba üle 600 kasutaja nii Euroopas, Põhja- Ameerikas, Aasikas kui ka Aafrikas. Siiani pole veel teist samalaadset ettevõtet, kes pakuks tarkvarasid ettevõtetele, kes tegelevad materjalide taaskasutamisega. (Recy... 2013) Tarkvarasid pidevalt täiustatakse ja täiendatakse vastavalt muutuvale keskkonnale. Selle abil peaks olema võimalikult lihtne kontrollida ettevõttes toimuvat ja saada head ülevaadet. *Recy Systems* andmete järgi kasutab seda tarkvara Eestis vaid CRONIMET Eesti Metall OÜ (Recycling... 2013).

Kolmandaks ettevõttes kasutatavaks tarkvaraks on Merit Palk. Raamatupidamislik tarkvara, mis teeb lihtsamaks palkade arvestuse. See on üks kasutatavamaid palgaarvestuse tarkvaradest Eestis. Merit Palk aitab õigeaegselt ja õigesti arvestada makse ja tasusid. See lihtsustab antud valdkonnaga tegelevate töötajate tööd. (Palga ülevaade 2013) Aitab kõikide töötajatega seotud tegevustega nagu töölepingute ja isikuandmete haldamine, palga- ja puhkuse arvestamisega, maksete tegemine, maksude haldamine ning töötajate kohta aruannete koostamisel ning edastamisel. (Palga võimalused 2013)

Lisaks mitmele kasutatavale majandustarkvarale on ettevõttes olemas ka teisi aruandeid, mida teostatakse *MS Excel* tarkvaraprogrammi abil. Esiteks peavad osakonnad esitama koosolekute jaoks või juhtide nõudmisel mitmeid aruandeid. Nendeks on tehnika töölehed, töötajate kohta tehtud aruanded, kütusetarbimise aruanded ning veokite sõidulehed. Nimetatud aruanded koostatakse raamatupidajate ja osakondade juhtide poolt igas osakonnas eraldi. Osakondades teostatavaid aruandeid ei kontrollita pidevalt tegevjuhtkonna poolt. Pigem aruandeid töödeldakse ettevõtte alumistel juhtimistasanditel.

Ettevõttes jälgitakse kasumiaruandeid nii terviku kui osakondade lõikes. Samuti koostatakse ettevõttes põhiliselt tarkvaradest saadud informatsiooni põhjal analüüse, mida teostatakse finantsjuhi poolt. Analüüse tehakse nii ettevõtte kui terviku kui ka osakondade lõikes. Mis tähendab seda, et ettevõttel on olemas ülevaade nii ettevõtte üldisest seisundist kui ka ettevõtte osakondade lõikes. Need analüüsid kajastavad ostetud ja müüdud metalli koguseid, kaubaartiklite (metalli) sortimente ja kasumlikkust sortimentide lõikes.

Ettevõttes CRONIMET Eesti Metall OÜs kasutatakse laialt eelarvestamist. Eelarvestamises kasutatakse ettevõttes tulude, kulude, tegevusmahtude ja investeeringute eelarvestamist. Tegevusmahtude ja kulueelarvete võrdlust tegelikkusega kasutatakse igakuiselt. Investeeringute eelarve on aga pikaajalisem, seega seda kinnitatakse emattevõtte poolt järgmiseks majandusaastaks. Juhtimises kasutatakse pidevalt tegevusmahtude ja kulueelarveid. See on ettevõttes oluline kontrollivahend, mille abil on võimalik võrrelda planeeritud tegelikkusega. See asjaolu, et seda tehakse igakuiselt võimaldab autori arvates parandada tegevust ja aidata kaasa õigete juhtimisotsuste tegemisele.

Ka kuluarvestus on antud ettevõttes olemas. Kuluarvestust rakendatakse osakondade lõikes. Osakonnad on antud ettevõttes kuluüksusteks. Osakondade osas jälgitakse kulusid ja käideldud metalli koguseid. Vaadeldakse näiteks palju on osakonnas kulu käideldud metalli tonni kohta. Jälgitakse samuti ka seda, kas müügilisa, mis tekib ostetud metalli edasimüümisel katab ära ettevõtte kulutused. Kuna üldiselt on metalli ostu ja müügihinna vahe teada, jälgitakse, et osakond käitleks teatud kriitilise koguse metalli. Analüütiliselt jälgitakse ka osakondade kasumlikkust. Autori arvates on väga oluline antud ettevõttes selline kulude arvestus osakondade lõikes, kuna ettevõtte omab mitmeid osakondi, seega on tähtis jälgida, kas antud suuruses või teatud linnas on osakond ka õigustatud. Autori arvates võis just kuluarvestuse abil toimuda ettevõtte osakondade ümberstruktureerimine, mis toimus peale kahjumi tekkimise. Mitme osakonna omamisel on oluline pidevalt hinnata nende vajadust ja efektiivsust. Samuti on nii potentsiaal eduka juhtimise juures kulutused kontrolli all hoida ja seeläbi taotleda ettevõttes edu, kuna ettevõtte eduka juhtimise juures peetakse tähtsaks ka säästlikkust.

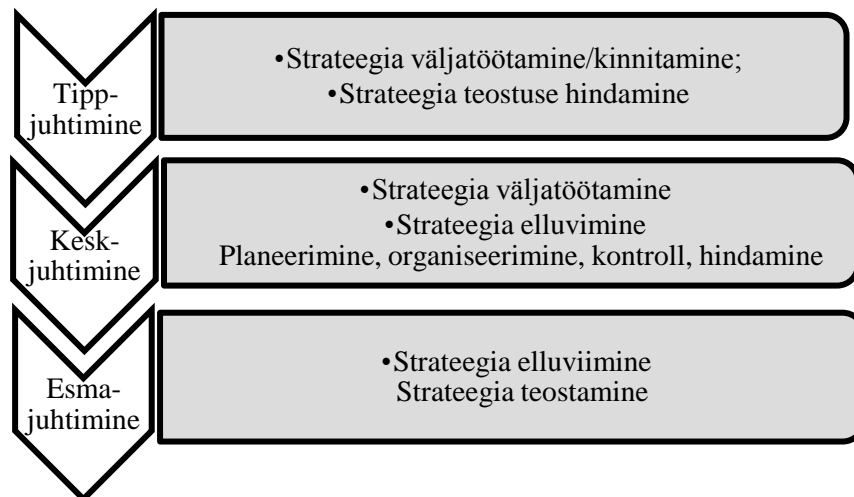
Ettevõttes kasutatakse samuti palju tagasisidel saadud informatsiooni. Oluliseks infoallikaks peetakse nii töötajate, klientide kui ka tarnijate poolt saadud tagasisidet. Tagasiside saamise viisiks on vahetu kontakt töötaja, kliendi või tarnijaga. Klientide ja tarnijate tagasisidet saavad osakonna töötajad, kuid tihti osalevad igapäeva töös ka osakondade juhid. Näiteks laevade laadimisel sadamast või klientide teenindamisel. Nii saadakse vahetut tagasisidet otse allika käest. Tagasiside jõuab teise valdkonna juhtini ka läbi tagaside edastamise koosolekutel. Lisaks on oluline see, et Põhja- Eesti regiooni juht, kes on kolme Põhja- Eesti osakonna juhatajaks, on ka tegevjuhtkonnas, mis teeb

tagasiside veel olulisemaks allikaks, kuna nii jõuab informatsioon välja kõige kõrgemate isikuteni. Klientide sidumiseks CRONIMET Eesti Metall OÜga võeti kasutusele kliendikaart. Kliendikaardi olemasolu annab kliendile hüvesid, hinnalisa näol. Praegusel ajal tehakse kliendikaartide väljastamise arvulist jälgimist ja vaadeldakse selle kasutamist osakonna juhtide tagasiside abil.

Käsitletavas ettevõttes saab hästi eristada erinevaid juhtimistasandeid ja nende juhtimisalaseid funktsioone. Ettevõtte soovib tegutseda eesmärgipäraselt seega viimasel paaril aastal on hakatud rohkem tähelepanu pöörama strateegilisele juhtimisele tegevuse parandamise eesmärgil. Erinevate juhtimisfunktsioonide tarbeks on vajalik informatsioon, mis aitab paremini ja kiiremini juhtida ettevõtte tööd. Seetõttu kasutatakse ettevõttes mitmeid tarkvarasid, aruandeid ja analüüse, mis aitavad juhte ja süstematiseerivad tööd, et saavutada eesmärgi. Seejuures tuleb lisada, et väga suur tähtsus seisneb pädevates ettevõtte töötajates. Informatsioon võib olemas olla, kuid seda tuleb osata ka analüüsida ja rakendada. Seetõttu ka käesolevas ettevõttes pööratakse suurt tähelepanu töötajatele. See, et ettevõtte kasutab aruandeid ja tarkvaraprogramme on ka tingitud autori arvates tegevusalast ja küllalt suurest osakondade rohkusest. Juhtimisarvestuse meetodid aitavad ettevõtte tegevust hinnata nii tervikuna kui osakondade lõikes.

2.3 Ettevõtte juhtimisarvestuse info kasutuse analüüs strateegia elluviimisel

Ettevõttes CRONIMET Eesti Metall OÜ on rahvusvaheline mitmetasandiline ettevõtte, kus on välja kujunenud juhtimistasandid. Ettevõtte on hakanud tähelepanu pöörama strateegilisele juhtimisele ning eelnevas peatükis käsitletud juhtimistasandite funktsioonide kirjeldusest tuleb välja, et on ettevõttes võimalik määrata erinevate strateegilise juhtimise etappide jaotust juhtimistasandite lõikes, mis tuuakse välja järgneval joonisel 7.



Joonis 7: CRONIMET Eesti Metall OÜ strateegilise juhtimise etapid juhtimistasandite lõikes (autori koostatud)

Iga tasandi jaoks on vajalik informatsioon, mille abil on võimalik teostada ettevõtte juhtimist ning mis võiks viia ettevõtte edukuseni. Seega iga ettevõtte juhtimistasand vajab informatsiooni, kuid igal tasandil on oma strateegilise juhtimise etapp, mille eest on ta vastutav. Seetõttu iga strateegilise juhtimise etapp vajab teatud informatsiooni. Kuna antud bakalaureusetöös käsitletakse just strateegia elluviimise etappi, siis hinnatakse järgnevalt seda, mis informatsiooni ja kuidas juhtimisarvestusest saadud informatsiooni kasutatakse elluviimise etapil.

Strateegia elluviimist antud ettevõttes teostavad nii keskjuhitumise tasand, kus asub CRONIMET Eesti Metall OÜ tegevjuhtkond ning ka ettevõtte osakonnad. Kõik need omavad rolli määratud strateegia täitmisel, kuid strateegia elluviimise ülesanded ja tegevused erinevad nende lõikes.

Keskjuhtimise tasandil avaldub strateegia elluviimise etapp mitte igapäevase tegevuse juhtimisel nagu operatiivse tasandi juures, vaid plaanide koostamise, tähtsamate otsuste ning korralduste andmise näol. Nii teoreetiliselt kui ka ettevõttes CRONIMET Eesti Metall OÜ on siin etapis oluline kontroll. Nimelt autori arvates ei ole võimalik teostada head elluviimist ilma pideva tulemuste ülevaataamiseta. Tegevjuhtkond seab eesmärgid, koostab nii pikaajalisi kui ka lühiajalisi plaane ja organiseerib ettevõtte tegevust nii, et lõppkokkuvõttes oleks ettevõttel võimalik saavutada oma tahetav siht. Siin kasutatakse ettevõttes eelarvestamist.

Keskjuhtimise tasandil on antud ettevõttes ka oluline roll ettevõtte struktuuri loomisel ja personali valimisel. Strateegilises juhtimises peetakse väga oluliseks ettevõttes olevaid inimesi ja nende tegevuse organiseeritust. Autori arvates vastutab antud ettevõttes struktuuri eest suuremas osas kuluarvestus. Kuna kulude kaudu hinnatakse osakondade käekäiku ja tulemuslikkust. Kui osakond ei suuda käidelda teatud kriitilise koguse metalli, et tal oleks võimalik katta oma kulutusi, pole tema tegevus vajalik. Lisaks aitab sellele kaasa ka aruandlus ja analüüsid mida teostatakse osakondade lõikes. Mis sisaldavad informatsiooni osakondade kasumlikkuse kohta, metalli koguste kohta ja käideldud sortimentide kohta. See annab juhtidele hea ülevaate erinevate juhtimisotsuste tegemiseks.

CRONIMET Eesti Metall OÜ tippjuhtkond kasutab ka tarkvara ja aruandeid, mis aitavad neil paremini planeerida, organiseerida kui ka kontrollida ettevõtte kui terviku tööd ja vajadusel sisse tuua muudatusi. Seetõttu peabki autor strateegia elluviimise juures oluliseks ka tegevuse hindamist ja pidevat jälgimist, kuidas toimub strateegia elluviimine. Juhtimisarvestusest saadava informatsiooni abil tehtavate korralduste edastamine alumisele tasandile toimub koosolekute abil. Neid korraldatakse ettevõttes erineva ajalise vahega. On koosolekuid, mida teostatakse väiksema perioodi möödumisel, kus arutatakse tulemusi ja viiakse siise parandusi ja on ka pikaajalisi kokkusaamisi, mille käigus käsitletakse pikaajaliste eesmärkide teostusi ja uute seadmist.

Esmajuhtimise tasandil toimub operatiivselt strateegia elluviimise teostamine. Sellel tasandil olevad osakonnad on esmaseks tuluallikaks ja nende abil on ettevõttel võimalik strateegia ellu viia. Seetõttu toimub ettevõttes pidev osakondade teostuse kontrollimine ning tulemuste hindamine. Osakondade eesotsas olevad juhatajad peavad organiseerima oma osakonna tööd nii, et see toimiks vastavalt ootustele. Antud juhtimistasandil toimub vaid operatiivne ettevõtte töö organiseerimine. Osakondade juhid ei saa üldiselt teha suuri muudatusi. Seda teevad juba keskjuhtimise tasandil olevad juhid. Esmajuhtimisel olevate osakonna juhtide kasutada on samuti ettevõttes kasutusel olevad tarkvaraprogrammid *Navision* ning *Recy Systems*. Samuti toimub osakondade tasemel veokite sõidulehtede, tehnika aruannete, kütusetarbimise aruannete ning töötajate kohta

käivate aruannete moodustamine ja analüüs. Juhtide nõudmisel ning koosolekutel arutatakse vajaduse korral samuti neid aruandeid.

Ettevõttes kasutatakse tarkvara, mis peaksid aitama juhtidel ettevõtet paremini juhtida. Autori arvates on tähtsamaks tarkvaraks *Navision*. *Navision* on iga tasandit läbiv ning ühine. Seal toimub ettevõtte finantsraamatupidamine. Seal on näha nii eelmisi perioode kui ka jooksvat finantsilist informatsiooni. Väga oluline on ka *Recy Systems* tarkvara. Autori arvates on väga suureks plussiks see, et ettevõttel CRONIMET Eesti Metall OÜ on kasutusel selline tarkvara. Kuna tänu sellele on võimalik saada kiiremini ja asjakohaseid aruandeid. Seal on juba sees eeldused, millist informatsiooni peaks vajama ettevõtte, kes tegutseb materjalide taaskasutuse valdkonnas. Tänu sellele ei pea ettevõtte tegelema eraldi süsteemide väljatöötamisega, mis väga suuresti hoiab kokku nii aega kui raha. Seetõttu, et siis ettevõtte ei pea tegema suuremaid kulutusi töötajate näol, et teostada põhjalik ettevõtte teostuse analüüs. Pealegi ei pruugi olla see nii läbimõeldud ja efektiivne. Ettevõtte hindab oma kasutusel olevaid tarkvarasid samuti kõrgelt, kuna need annavad vajalikku informatsiooni ettevõtte juhtimiseks ja kergendab ettevõttes raamatupidajate tööd ning ei teki vajadust lisaspetsialistide palkamiseks.

CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhi Mikk Paaksi sõnul on väga oluline osa ettevõtte juhtimisest suhtlus erinevate töötajate, klientide ja tarnijatega. Seeläbi saadakse tagasisidet ettevõtte tegevuse toimimisest. Üheks väga tõhusaks ja kasulikuks informatsiooni kogumise viisiks on olnud see, et tegevjuhtkond võtab tihti osa osakondade igapäevatöös. Näiteks töötab juhtkond mõnel päeval mõnes ettevõtte osakonnas metalli vastuvõtjana või osaleb lõpptoodangu väljasaatmise juures laevade laadimisel sadamast. See tegevus annab väga hea ülevaate terve osakonna igapäevatööst ning on väga efektiivne viis saamaks klientidelt vahetut tagasisidet. Vahetu kontakt osakondade tööga, tarnijate ja klientidega annab juhtkonnale hea juhtimiseks. See annab teadmise, kui on vaja tegevust muuta ning mida oleks vaja muuta. See aga viitab asjaolule, et ettevõtte pöörab tähelepanu klientidele ja nende vajadustele. Siin aga võib sisse tuua asjaolu, et klienti ja temale keskendumist peeti oluliseks ka strateegilise juhtimisarvestuse raames, kuna strateegiline juhtimine üldiselt tähtsustab klienti, kuna kliendi abil ongi võimalik ettevõttel olla edukas ja saada häid tulemusi.

Eelnevalt vaadeldud ettevõtte arvestuse infosüsteemidest võib järeldada, et CRONIMET Eesti Metall OÜs esineb põhjalik juhtimisarvestuse süsteem ja see avaldub just mitmevaldkonnalistes tarkvara aruannetes, tarkvaravälistes tasanditevahelistes aruannetes, eelarvetes ja ka suhtlemisel liikuvast informatsioonis. Suhtlemisel liikuv informatsioon hõlmab endas nii juhtimistasandite vahelisi arutelusid kui ka suhtlusel ettevõtteväliste isikutega nagu kliendid, tarnijad ning koostööpartnerid.

CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhi Mikk Paaksi hinnangul on juhtimisarvestuse olulisus ettevõttes tihedalt seotud ettevõtte suurusega. Finantsjuhi hinnangul kui tegemist on väikese ettevõttega, kus käibed on väiksed ning tegevjuhtkond on igapäevaselt kõigi ettevõtte tehingutega seotud, siis ei ole ka laiapõhjaline juhtimisarvestuse süsteemi olemasolu esmatähtis. Mida suuremaks aga ettevõtte kasvab, seda suurem on ka juhtimisarvestuse roll. Selle põhjal võib järeldada, et juhtimisarvestus on vajalik siis, kui ettevõtte on mitmetasandiline ning kui tegevjuhtkond ei ole igapäevaselt seotud igapäevase juhtimisega. Seega juhtimisarvestus on vajalik ettevõttest ülevaate andmiseks ja ettevõtte juhtimisfunktsioonide edukaks teostamiseks.

Mikk Paaksi sõnul hõlmab endas juhtimisarvestus enda alla eelarvestamist, laovarude juhtimist, raha juhtimist, investeringute juhtimist ja erinevat aruandlust juhtkonnale otsuste tegemiseks. Tema arvates on teatud ettevõtetes juhtimisarvestuse olemasolu ainuvõimalik ning selle puudumine võib viia valede äriala otsuste vastuvõtmiseni ebapiisava või vale informatsiooni põhjal. See aga võib ettevõtte käekäiku väga oluliselt mõjutada. Samas on Mikk Paaksi sõnul ka väga olulised inimeste tunnetuslikud otsused, mis ei tugine ainult otstarbekatel arvutustel. Ning tähtsaks peab ta ka äritegevusest lihtsalt õnne.

Ettevõtetes üldiselt ei ole juhtimisarvestus ühiselt määratud, seega ei saa oletada seda, et kõikidel ettevõtetel oleks juhtimisarvestuse informatsiooni kogumismeetodid juhtimisprotsesside tarvis ühesugused. Saab hinnata kuidas on ettevõtte kontekstis loodud ettevõttesisesed infosüsteemid ja aruandlussüsteemid ja kuidas süsteemid aitavad ettevõttel teostada strateegia ellu viimist ning seeläbi saavutada eesmärgid. Teoreetiliselt peavad arvestussüsteemid olema loodud nii, et võimalikult mugav oleks ettevõttel strateegia loomine, strateegia elluviimine ja ka strateegia teostuse

kontrollimine. Iga etapi juures mängib juhtimisarvestus suurt rolli, kuna pakub sellist informatsiooni, et juhid oleksid võimelised kiiresti ja efektiivselt juhtida ettevõtet, teostada planeerimist, organiseerimist, kontrolli ja muid ettevõtlusega kaasatud tegevusi. Eriti suurt rolli mängib see nii autori arvates kui ka praktiliselt elluviimise juures, kuna strateegilise juhtimise juures on elluviimine kriitilise tähtsusega, muidu ei saavutata püstitatud eesmärgid. Samuti on oluline ja integreeritud juhtimisarvestuse informatsioon kontrolli juures, sest tänu asjakohasele informatsioonile on võimalik analüüsida, kuidas strateegia elluviimine toimis ja mis kohad vajavad parandust. Kontroll ei hõlma vaid lõpptulemust, oluline on pidev vahetu kontroll, et oleks võimalik kiiresti reageerida ning muudatusi sisse tuua.

Ettevõttes on võimalik määrata kuidas on jagunenud strateegiline juhtimine. Tänu sellele, et ettevõtte on jagunenud erinevateks juhtimistasanditeks on ka hea paralleelselt välja tuua erinevad strateegilise juhtimise etapid ja neid siduda. Ettevõttes on võimalik identifitseerida juhtimisarvestust. Ettevõtte juhtimisarvestuse süsteem koosneb tarkvaradest, mis hõlmavad endas ka kuluarvestuse ja aruandluse funktsiooni, tasandite vahelist aruandlust ja eelarvestamist. Selline juhtimisarvestuse süsteem võib tõepoolest olla heaks abiks erinevate juhtimistasandite juhtidele erinevate juhtimisfunktsioonide teostamiseks. Suures rahvusvahelises ettevõttes on väga tähtsaks see, kui hästi on korraldatud juhtimisarvestus, kuna nii liigub vajalik informatsioon ülemiste juhtimistasanditeni, kus toimub tähtsaim ja üldisem ettevõtte juhtimine. Järjest rohkem pööratakse tähelepanu strateegilisele juhtimisele, mille läbi soovitakse suurendada tulemuslikkust ja oma positsiooni parandada. Seega olulisemaks muutub ka informatsioon, mis aitab sellel pikal perioodil liikuda õiges suunas ja mitte kalduda kõrvale. Ettevõtte juhtimine sisaldab endas mitmeid funktsioone, mis kõik vajavad informatsiooni.

Antud ettevõttes eksisteerib juhtimisarvestus ja selles on võimalik tuua välja juhtimisarvestuse valdkondade elemente. Ettevõttes esineb kuluarvestus, eelarvestamine ja aruandlus. Üldises pildis kasutatakse juhtimisarvestuse valdkondi vastavalt valdkonna teoreetilistele kasutusalaadele ja eesmärkidele. Kuluarvestusest saadavat informatsiooni kasutatakse ettevõttes nii ettevõtte kui terviku, osakondade kui ka kaupade lõikes. Kuluarvestus aitab paremini kajastada sisemist infot, teostada planeerimist, hinnata

paremini ettevõtte tööd ja tulemusi ning vähendada kulusid. Läbi nende tegevuste aitab see paremini viia ellu strateegiad. Ka eelarvestamist kasutatakse ettevõttes palju. Eelarvestamist rakendatakse samuti sarnaselt teoreetilisele käsitlemisele ettevõtte tegevuse planeerimiseks. Ettevõttes kasutatakse tulude, kulude, tegevusmahtude ja investeringute eelarvestamist eesmärgiga planeerida ettevõtte tegevust ja seejärel teostada planeeritute ja tegelike tulemuste vastandamist. Eelarvestamine on ettevõttes oluline tegevuse planeerimise ja tulemuste hindamise abimeetodiks. Sisemist aruandlust kasutatakse ettevõttes kõikide tasandite vahel. Tippjuhtimise ja keskjuhtimise vahel toimub sisemise aruandluse käigus üldiste ettevõtte tulemuste edastamine. Esmajuhtimise ja keskjuhtimise vahel toimub ka aruandlus, kuid see ei ole regulaarne, kuna sisaldab aruandeid, mida töödeldakse tihti vaid esmatasandi juhtide poolt, kuna need ei sisalda osakondade üldisi tulemusi vaid igapäevase tööspetsiifikaga seotud informatsiooni. Alumise tasandi teostuse kohta saadakse informatsiooni tarkvaraprogrammidest, mis on kättesaadav ka keskjuhtimise tasandil, seega toimub sellel tasandil tulemuste kokkuvõtmine ja analüüs. Seepärast võib järeldada, et ettevõttes on suurem osa juhtimisarvestuse informatsioonist strateegiate elluviimiseks suunatud keskjuhtimise tasandile. Keskjuhtimise tasandil analüüsitakse andmeid ja antakse korraldusi alumisele tasandile.

Kuigi üldiselt on juhtimisarvestuse ja selle valdkondade kasutamine teoreetilise osaga üpris sarnane ja omab palju ühiseid jooni, võib praktikast välja tuua ka mõningad juhtimisarvestuse teostuslikke eripärasid:

- ettevõttest eelmiste ja käesoleva perioodi tegevusest ülevaate saamiseks kasutatakse majandustarkvara, kus genereeritakse aruandeid;
- kuluarvestus on põhiliselt kajastatud tarkvarades;
- tarkvarast saadavad aruanded ja nende analüüsid asendavad suurel määral sisemisest aruandlusest saadavat informatsiooni;
- juhtimisarvestuse informatsioon on ettevõttes suunatud suuremas osas taktikalisele juhtimistasandile.

Praktiliselt on ettevõttes kasutusel tarkvarad, mis on kasulikud mitmest aspektist. Esiteks ei ole vajalik suur hulk töötajaid, kes tegelevad ettevõttes erinevate juhtimisarvestuse valdkondadega. Teiseks on tarkvaradest suur abi ettevõtte juhtidele nende jaoks vajalike juhtimisfunktsioonide teostamiseks. Ja kolmandaks on see

operatiivsem ja säästlikum viis juhtimisarvestuse teostamiseks. Lisaks tuli eripäraks välja see, et antud ettevõttes on juhtimisarvestuse info kasutusel rohkem keskjuhtimise ehk taktikalisel tasemel. Esmajuhtimisel ehk operatiivsel tasemel kasutatakse ka seda infot aga see jõuab nendeni läbi ülemise tasandi korralduste ja tagasiside näol. Seega alati ei pruugi juhtimisarvestus anda infot otse tasandite lõikes.

Ettevõttes teostatakse strateegilist juhtimist juhtimisarvestuse valdkondade näol ja mugandatakse neid vastavalt sellele, mis informatsiooni vajatakse. Strateegia elluviimisel ei kasutata teoreetiliselt välja töötatud strateegilise juhtimisarvestuse meetodeid. Pigem toimub juhtimisarvestuse valdkondade kasutamine strateegia elluviimise jaoks läbi strateegia elluviimise jaoks vajalike juhtimisfunktsioonide jaoks info hankimisega. Nii teoorias kui praktikas kajastatakse juhtimisarvestuse informatsiooni vajaliku sisendina strateegia elluviimisel.

Käsitleva ettevõtte strateegilise juhtimise etappide paikapanekuga juhtimistasandite lõikes, tuli välja, et strateegia elluviimine on üks ulatuslikumaid ja tähtsamaid strateegilise juhtimise etappe, mida ettevõttes teostatakse. Ettevõttes on olemas arvestuse süsteemid, mis hõlmavad endas peale finantsarvestuse ka juhtimisarvestust. Nimelt on võimalik ettevõttes identifitseerida nii kuluarvestust, eelarvestamist ja aruandlust. Seega, kuna ettevõttele lasub suur roll strateegia elluviimise näol ning ettevõttes kasutatakse juhtimisarvestust võib järeldada, et strateegia elluviimise juures on abiks erinevate juhtimisfunktsioonide jaoks saadav informatsioon, mis aitab paremini juhtida ettevõtet ja saavutada eesmärgi. Nii teoreetiliselt kui ka praktiliselt tuleb välja, et ettevõttes rakendatav juhtimisarvestuse süsteem aitab paremini korraldada tööd, aidates kaasa nii tuleviku planeerimisele, tegevuse organiseerimisele kui ka kontrollimisele. Juhtimisarvestuse olemasolul saab ettevõtte tegutseda sihipäraselt, vastavalt oma strateegilistele eesmärkidele, planeerida tegevust, juhtida efektiivselt ja säästlikult ettevõtet ja saavutada edu läbi eesmärkide teostamise.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö raames käsitleti juhtimisarvestuse ja selle valdkondade abil saadud informatsiooni kasutust strateegia elluviimisel. Kuna strateegia elluviimine on üks olulisematest etappidest strateegilises juhtimises oli oluline ka käsitleda strateegilist juhtimist, selle vajalikkust ja eemärke. Et paremini määratleda, mis funktsioone omab strateegia elluviimine ettevõttes, toodi välja strateegilise juhtimise etappide, milleks on strateegia väljatöötamine, elluviimine ja hindamine, seose traditsiooniliste ettevõttes eksisteerivate juhtimise põhifunktsioonidega. Parema ülevaade ning selgema seose jaoks strateegia elluviimise ja juhtimisarvestuse vahel seoti strateegia elluviimist ja traditsioonilisi hierarhilisi juhtimistasandeid.

Nii teooria kui ka empiirika käsitlemisel tulid välja asjaolud mis üldiselt läksid omavahel kokku. Strateegilise juhtimise abil juhitakse ettevõtet nii, ettevõtte tegutseks sihikindlalt, saavutaks oma eesmärged ja oleks tulemuslik. Strateegia elluviimine on strateegilise juhtimise üks olulisemaid etappe, kuna ei ole võimalik saavutada strateegiat ilma seda elluviimata. Strateegia elluviimine haakub samuti ka kõige rohkem erinevate ettevõttes teostatavate juhtimisfunktsioonidega. Kõige enam haakub see organiseerimisega, mehitamise ja motiveerimisega. Aga samuti ka planeerimisega ja kontrollimisega. Planeerimise funktsioon hõlmab endas paika panud strateegiate elluviimiseks täpsemate plaanide koostamist. Kuna ka igapäevase ja lühiajalise tegevusega kujundatakse strateegiat, on olulise strateegia elluviimise etapil pidev kontroll tehtu üle, et vajadusel oleks võimalik kiire muutuste teostamine. Seega strateegia elluviimine hõlmab endas mitmeid juhtimisfunktsioone, mis on põhiliselt taktikalised ja operatiivsed. Ning seetõttu hõlmab strateegia elluviimine üldiselt kõiki juhtimistasandeid, kuid suuremal määral kesk- ja esmajuhtimise tasandit.

Teoreetiliselt on juhtimisarvestus on protsess, mille käigus kogutakse, töödeldakse ja edastatakse informatsiooni, mis on vajalik põhiliselt ettevõtte juhtidele nende juhtimisfunktsioonide teostamiseks. Juhtimisarvestus annab olulist sisendit ettevõttes peamiste juhtimisfunktsioonide teostamiseks. Juhtimisarvestuses võib eristada mitu valdkonda. Antud bakalaureusetöös jagati juhtimisarvestus kolmeks valdkonnaks: kuluarvestuseks, eelarvestamiseks ja sisemiseks aruandluseks. Iga valdkond hõlmab erinevat tegevust ning annab erinevat sisendit ettevõtte juhtimise teostamiseks. Teooria osas selgus, et juhtimisarvestus omab suurt positsiooni strateegia elluviimise juures. Juhtimisarvestuse abil on võimalik kujundada igapäevast tegevust loodes vajalikke süsteeme ning seeläbi saades asjakohast informatsiooni. Eriti viimasel ajal on süvenenud arusaam, et juhtimisarvestus on väga oluline ettevõtte strateegilise juhtimise sees. Sellele annab kinnitust see, et teoreetilist tuuakse juhtimisarvestuse definitsioonidesse ja eesmärkidesse strateegilisi elemente. Seetõttu on tekkinud ka mõiste strateegiline juhtimisarvestus ning välja töötatud mitmeid strateegilise juhtimise meetodeid.

Empiirilisel analüüsitavas ettevõttes CRONIMET Eesti Metall OÜs eksisteerib arvestuse infosüsteem ja on võimalik eristada juhtimisarvestuse valdkondi. Praktiliselt lihtsustatakse arvestamise ja analüüseide teostamist ning kasutatakse spetsiaalselt välja töötatud tarkvarasid. Suures osas aitavad ettevõttes juhtimist teostada majandustarkvarad, millesse on integreeritud nii kuluarvestus kui aruandluse elemendid. Ettevõtte strateegiate elluviimisel kasutatakse palju eelarvestamist, mis annab olulise sisendi tegevuse planeerimisel ja tegeliku teostuse hindamisel. Analüüsitavas ettevõttes ei esine strateegilise juhtimisarvestuse meetodikaid, kuid esinevad erinevad juhtimisarvestuse valdkonnad. Need aitavad omada pidevat ülevaadet ettevõttest ning paremini struktureerida ja organiseerida ettevõtet ja seeläbi saavutada eesmärke ja viia ellu strateegiad.

Teooria ja praktika vastandamisel võib öelda, et juhtimisarvestus ja tema valdkonnad aitavad ettevõttes paremini teostada juhtimist, kuna toetavad kõiki põhilisi juhtimisfunktsioone. Eriti oluline on autori arvates juhtimisarvestuse tesostamine ettevõtetes, kus on eripärastunud mitmeid allüksusi. Läbi juhtimisfunktsioonide toetamise on võimalik saavutada paremaid tulemusi, kuna juhtimine, mida ettevõttes

teostatakse on läbi mõeldud ja omab alust. Kui ettevõttes soovitakse teostada strateegilist juhtimist, mille läbi saavutada eesmärk, on oluline õigesti ja viljakalt strateegia ellu viia. Selles aitab juhtimisarvestus kuna juhtimisarvestus rahuldab erinevate juhtimisarvestuse valdkondade abil strateegia elluviimise juures teostatavate juhtimisfunktsioonide infovajadust.

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti põhiliselt ühte strateegilise juhtimise etappi – strateegia elluviimist ja selle seost juhtimisarvestusega ja selle valdkondadega. Töö edasiarendusena võiks uurida juhtimisarvestuse informatsiooni kasutust kõikide strateegilise juhtimise etappide lõikes. Selle abil oleks võimalik saada parem ülevaade juhtimisarvestuse rollist strateegilisel juhtimisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguiar, A., B., Frezatti, F., Guerreiro, R., Gouvea, M., A.** Does management accounting play role in planning process? – Journal of Business Research, 2011, vol 64, issue 3, p242-249.
2. **Almășan, C., A., Grosu, C.** A strategic approach of management accounting. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2009, vol.18, issue 3, p736-741.
3. **Alver, L., Alver, J., Reinberg, L.** Finantsarvestus. Tallinn: Deebet, 2004, 429 lk.
4. **Alver, J., Reinberg, L.** Juhtimisarvestus. Tallinn: Deebet, 2002, 431 lk.
5. **Ansari, S., Bell, J., Klammer, Th., Lawrence, C.** Management accounting: a strategic focus. 2004. [<http://college.cengage.com/accounting/ansari/management/1e/students/modules/mod11.pdf>] 19.02.2013
6. **Apak, S., Atmaca, M., Elagöz, I., Erol, M.** The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management – Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2012, vol. 41, p528-534.
7. **Avaleht.** CRONIMET Eesti Metall OÜ. [<http://www.em.ee/?op=body&id=1>] 07.04.2013
8. **Berzinš, G.** Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making. 2012, p. 7-23.
9. **Bhimani, A., Horngren, C., T., Datar, S., M., Foster, G.** Management and cost accounting. Harlow [etc.]: FT Prentice Hall, 2008, 959 lk.
10. **Blocher, E., Chen, K., Cokins, G., Lin, T.** Cost Management: A Strategic Emphasis. Boston [etc.] : McGraw-Hill/Irwin, 2005, 930 p.
11. **Cinquini, L., Tenucci, A.** Strategic Management Accounting: Exploring distinctive features and links with strategy. – MPRA Paper, 2007, no. 212, p1-26

12. **Cravens, K., S., Guilding, C.** An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*, 2001, vol. 10, p.95-124.
13. **Drury, C.** *Management and Cost Accounting*. London: South-Western Cengage Learning, 2008, 775 p.
14. **Eldenburg, L., G., Wolcott, S., K.** *Cost management: measuring, monitoring, and motivating performance*. Hoboken (N.J.) : Wiley, 2005, 704 p.
15. Ettevõtte. CRONIMET Eesti Metall OÜ. [<http://www.em.ee/?op=body&id=8>] 07.04.2013
16. Facts and Figures. CRONIMET. [<http://www.cronimet.de/en/company-group/facts-and-figures/>] 07.04.2013
17. **Fitzroy, P., Ghobadian, A., Hulbert, J., M.** *Strategic Management: The Challenge of Creating Value*. London; New York : Routledge, 2012, 666p.
18. **Gani, L., Jermias, J.** Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, 2004, vol 15, p. 179-200.
19. **Harris, D.** *Integrated Management*. Burlington; Elsevier, 2005, 594p.
20. **Hill, C., W., L., Jones, G., R.** *Strategic Managing: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin, 2008, 541 p.
21. **Hilton, R., W.** *Managerial Accounting*. New York [etc.]: McGraw-Hill, 2002, 858p.
22. **Hilton, R., W.** *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. Boston [etc.]: McGraw-Hill, 2005, 812 p.
23. History. CRONIMET. [<http://www.cronimet.de/en/company-group/history/>] 07.04.2013
24. **Horngren, C., T., Sundem, G., L., Stratton, W., O.** *Introduction to Management Accounting*. Upper Saddle River (N.J.). Pearson/ Prentice Hall, 2005, 823 p.
25. **Howland, S., Krupp, S., Schoemaker, P., J., H.** *Strategic Leadership: The Essential Skills*. *Harvard Business Review*, 2012, p. 131-134.
26. **Karu, S.** Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. I osa. Tartu: Rafiko, 2008, 333 lk.
27. **Leimann, J., Skärvad, P., H., Teder, J.** *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.

28. Levels of management. [http://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm] 10.05.2013
29. **Lääts, K.** Juhtimisarvestus. [<http://juhtimine.ee/juhtimisarvestus>] 25.11.2011
30. Majandusaasta aruanne 2010. CRONIMET Eesti Metall OÜ
31. Majandusaasta aruanne 2011. CRONIMET Eesti Metall OÜ
32. Majandusaasta aruanne 2012 auditeerimata andmed. CRONIMET Eesti Metall OÜ
33. **Mikk Paaksi**, CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuht. Elektrooniline kirjavahetus. 27.02.2012, 19.03.2013, 20.03.2013, 10.04.2013, 19.04.2013, 06.05.2013
34. Palga võimalused. [<http://www.merit.ee/palk-voimalused.html>] 09.04.2013
35. Palga ülevaade. [<http://www.merit.ee/palk.html>] 09.04.2013
36. **Pärl, Ü.** Arvestussüsteemi roll infoajastu organisatsioonis. [<http://www.rmp.ee/periodiline/229/3208>] 18.02.2013
37. **Raid, V.** Inglise-Eesti majandusterminte sõnaraamat. Tallinn: Ilo, 2005, 287 lk.
38. Recycling Systems Software. [<http://www.recy-systems.com/documents/recy-web.pdf>] 09.04.2013
39. Recy Systems AG, [<http://www.recy-systems.com/english/content/company/index.html>] 26.05.2013
40. **Siimon, A.** Ettevõtte edutegurid. 2006, lk. 180-189. [http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4_Ettevotlus/Aino_Siimon.pdf] 19.02.2013
41. Strategy Implementation - Meaning and Steps in Implementing a Strategy. [<http://www.managementstudyguide.com/strategy-implementation.htm>] 09.05.2013
42. Strategic Management Process - Meaning, Steps and Components. [<http://www.managementstudyguide.com/strategic-management-process.htm>] 09.05.2013
43. **Taicu, M.** Ethics in Management Accounting – Scientific Bulletin – Economic Sciences, 2010, vol 9, issue 15, p93-98.
44. **Tyles, M.** Strategic Management Accounting – Review of Management Accounting Research, 2011, p22-52.
45. Wo we are and what we do. CRONIMET. [<http://www.cronimet.de/en/company-group/who-we-are-and-what-we-do/>] 07.04.2013

46. **White, L., Clinton, D., B., van der Merwe, A., Cokins, G., Thomas, C., Templin, K., Huntzinger, J.** Why We Need a Conceptual Framework for Managerial Costing. – Strategic finance, 2011, vol. 93, issue 4, p36-42.
47. **Yates, K.** Decisive leadership: effective decision-making for management accountants – Financial Management, 2011, p52-53.
48. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2008, 592 lk.

LISAD

Lisa 1. OÜ CRONIMET Eesti Metall OÜ finantsjuhiga teostatud intervjuude küsimused

1. Mis on ettevõtte edu alus? Nii üldiselt ettevõtete kui ka CRONIMET Eesti Metall OÜ oma? Millised on ettevõtte edukuse üldised kriteeriumid ja juhtide tegevus nende juures?
2. Milliseid eesmärgi ja otsuseid peab CRONIMET Eesti Metall OÜ ise vastu võtma? Milline on emaettevõtte osalus eesmärkide seadmisel?
3. Milliseid valdkondi Teie ettevõttes haldate?
4. Mis laadi otsuseid vastu võtate?
5. Kuidas töötatakse välja ettevõtte eesmärgid?
6. Kuidas võetakse ettevõttes vastu lühiajalisi ja pikaajalisi otsuseid?
7. Keda kaasatakse otsustamise protsessi?
8. Mida Teie nõuate oma alluvate käest tõhusamate otsuste tegemiseks?
9. Kas ja kuidas toimub ettevõttes aruandlus?
10. Mil moel toimub informatsiooni kogumine otsustusprotsessi tarvis?
11. Kuidas on praegune otsustussüsteem organisatsioonis toiminud ja Teid aidanud?
12. Andke palun üldine hinnang juhtimisarvestuse olulisusele ettevõttes.
13. Täpsustage palun kolme ettevõtte tegevjuhtkonda kuuluvate töötajate ametinimetusi?
14. Selgitage palun mida kujutavad endast nii programmilised kui programmivälised aruanded.

Lisa 1 järg

15. Kas kõik programmide kasutajad näevad ühesugust informatsiooni?
16. Kuivõrd oluline ja kuivõrd palju tähelepanu pööratakse ettevõttes strateegilisele juhtimisele ja selle etappidele (strateegia väljatöötamine, elluviimine ja teostuse kontrollimine)?
17. Kellel on ettevõttes strateegia määramise roll?
18. Milline roll on emaetevõttel strateegilises juhtimises?
19. Kes on kaasatud strateegia elluviimisesse?
20. Millisteks etappideks jagaksite strateegia elluviimise antud ettevõttes?
21. Millist informatsiooni kasutatakse ettevõttes strateegilisel juhtimisel?
22. Milline majandustarkvara on ettevõttes kasutusel?
23. Milline on praegune ettevõtte strateegia/ pikaajaline eesmärk?
24. Mis põhjustel hakati just viimasel 1,5-2 aastal ettevõttes rohkem tähelepanu pöörama strateegilisele juhtimisele?
25. Milliseid aruandluse elemente kasutatakse ettevõttes? Mis aruandeid nõutakse osakondade juhtide käest?
26. Millised olid 2012 aastal ettevõtte finantsnäitajad? (Müügitulu, kasum/-kahjum, bilansimaht, investeeringute maht).
27. Millisteks prognoosite 2013 aasta tulemusi?
28. Kui suures osas toimub ettevõtte finantseerimine CRONIMET Holding GmbH poolt?
29. Milliseid näitajaid vaadeldakse osakondade lõikes?

Lisa 1 järg

30. Millist tüüpi näitajatega hinnatakse CRONIMET Eesti Metall OÜ tulemuslikkust emaettevõtte poolt?
31. Selgitage kuivõrd palju kasutatakse ettevõttes lühiajaliste ja operatiivsete otsuste tegemisel erinevaid aruaneid?
32. Millised on ettevõtte planeerimismeetodid? Kui tihe on nende kasutus?
33. Kuivõrd palju kasutatakse eelarvestamist strateegilise juhtimise juures?
Täpsustage, kas eelarveid koostab emaettevõtte või Eesti ettevõtte või toimub eelarvestamine mõlemas kohas?
34. Kas toimusid ettevõttes olulised muudatused nt. struktuuris, infosüsteemides ja töökorralduses peale seda kui ettevõtte hakkas rohkem keskenduma strateegilisele juhtimisele?
35. Kes moodustavad tegevjuhtkonna?
36. Kas lühiajaliste plaanide tegemine kuulub osakonna juhtide ülesannete hulka?
37. Kui tihe on emaettevõtte osalus CRONIMET Eesti Metall OÜ töös? Ning mis on osaluse eesmärk?

SUMMARY

THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION IN IMPLEMENTATION OF STRATEGY BASED ON EXAMPLE OF CRONIMET EESTI METALL OÜ

Monika Küünal

In author opinion, this topic is very actual, because in current world, economic situation is complicated and because of that organizations started to use strategic management. With the use of strategic management organization can manage more successfully and obtain its goals. The most important stage of strategic management is the implementation of strategy and its operations. Implementation is the most important, because it is impossible to reach the formulated strategy of organization without implementing it. It's necessary to have appropriate information for business management and its functions. Here is important management accounting. Because the purpose of management accounting is to help manage the organization and achieve its goals.

The goal of this paper is to explain, based on theory, management accounting information use specifics in implementation of strategy on example of CRONIMET Eesti Metall OÜ. To obtain this goal, author established the following research tasks:

- identify the essence, necessity and stages of strategic management and their connectedness with functions of management;
- ascertain the levels of management and their connection with strategy implementation;
- associate management accounting and its elements with strategy implementation;
- provide an overview of the company CRONIMET Eesti Metall OÜ;

- describe CRONIMET Eesti Metall OÜ data system and management;
- analyze company's management accounting use in strategy implementation stage.

This paper is consist of two chapters and six subchapters. First chapter and its subchapters are based on theory and provide information about relationship between management accounting and strategy implementation. Second chapter is based on empirical study and analyze the use of management accounting information in strategy implementation stage.

Strategic management helps to organize the company that way so it will obtain its goals. The most important strategic management stage – implementation of strategy, is connected with different performed functions of management. It is the most connected with planning, organizing, motivating and controlling. The implementation of strategy involves the most tactical and operational management functions. Strategy implementation is also connected with different management levels.

In theory management accounting is process of information accumulation, preparation and communication for organization's managers. Management accounting gives important information for management functions performance. Management accounting has three components. These are cost accounting, budgeting and internal reporting. Every component have own role for simplification of managers organizational functions. In theory management accounting plays an important role in strategy implementation stage. Because of that, a lot of theoretical studies highlight the connection of management accounting and strategic management. So arised concept of strategic management accounting and its tools.

Empirically organization started use strategic management in purpose to obtain better results. It is possible to distinguish different managerial levels and different strategic management stages distribution between them. In this organization, strategic management involves tactical and operational managerial levels. In CRONIMET Eesti Metall OÜ exists accounting information system and it involves different management accounting components. For simplifying the accountig processes, organization uses some software, that contains some management accounting components. This organization doesn't use specific strategic management accounting tools to receive information to implement the strategy. They use traditional management accounting tools but some of them are integrated in software for simplify organizational processes.

In author opinion, this organization's accounting information system is helping to manage the company and can help organization perform better in good market situation.

Based on theoretical and empirical study author can conclude that management accounting and its components are important in strategy implementation. If company wants to perform strategic management and obtain goal, it is important to successfully implement strategy. In this helps management accounting because it satisfy strategy implementation with its components across giving needed data for managerial functions.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Monika Küünal

(Sünnikuupäev: 29.08.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„JUHTIMISARVESTUSE INFORMATSIOONI KASUTUS STRATEEGIA
ELLUVIIMISEL CRONIMET EESTI METALL OÜ NÄITEL“,

mille juhendaja on Kertu Lääts,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2013